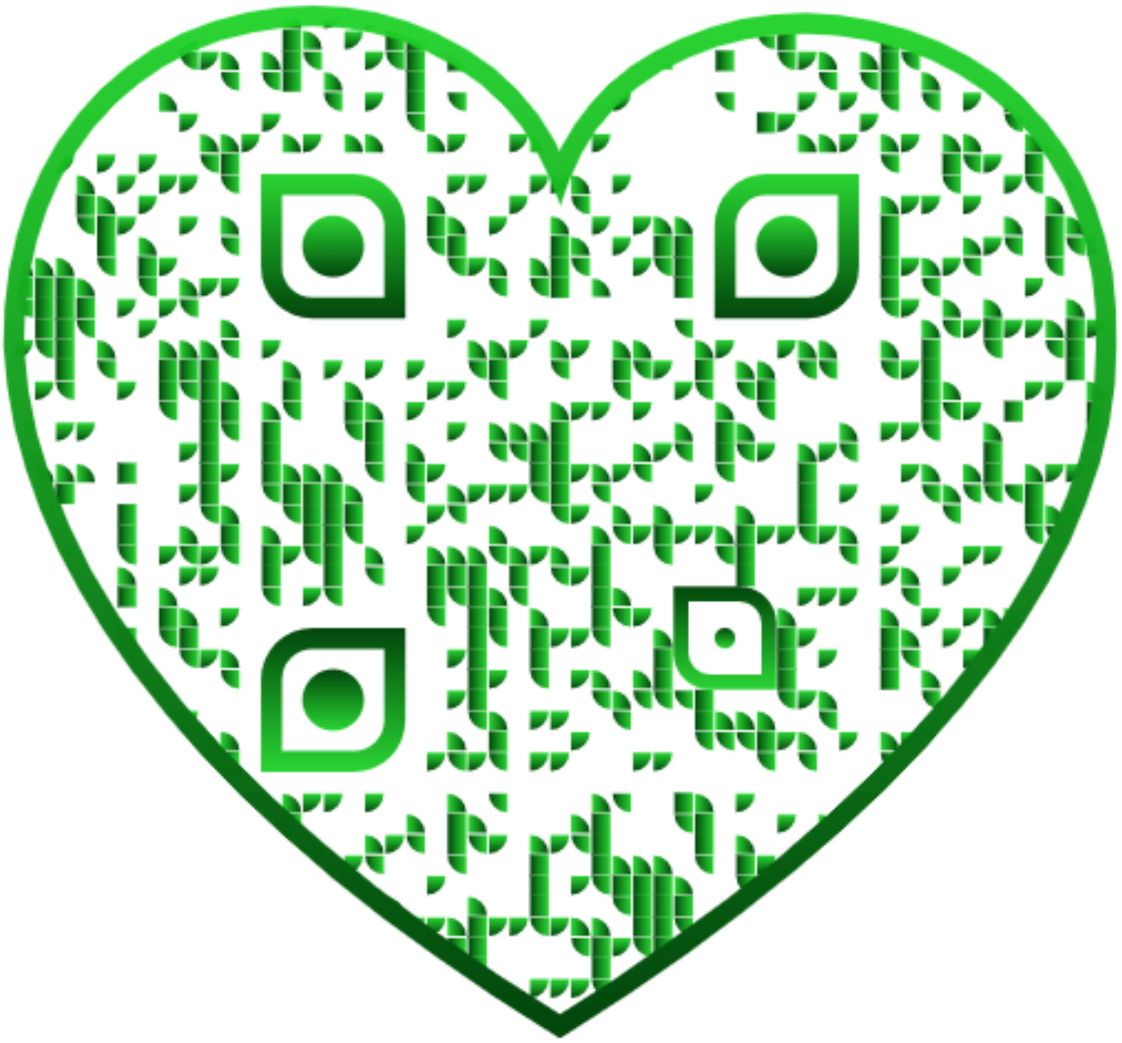
LE PLAISIR DE TRAVAILLER

MAURICE THÉVENET

# Pourquoi j'échoue ?

## Le management

EYROLLES
Éditions d'Organisation



# Le management
## Pourquoi j'échoue ?

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

*Les chroniques publiées dans cet ouvrages sont parues sur le site rhinfo.com*

Le code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie, 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2009
ISBN : 978-2-212-54233-2

Maurice Thévenet

# Le management
## Pourquoi j'échoue ?

EYROLLES
Éditions d'Organisation

# Sommaire

Introduction 7

Autodiagnostic 27

Ce que diriger voudra dire 33

Le management et la vie à deux 41

L'effet « divers » 47

Management de proximité : les fausses économies 55

Le paradigme de la bière 63

La théorie des trois béquilles 69

Vente et relations humaines : le test de la méthode douce 77

© Groupe Eyrolles

Temps, énergie et management 83

Leadership : l'ÊTRE et le FAIRE 91

M = EC² 97

Quizz 103

Postface : Les 11 tributs au management 107

Résultats du quizz 125

© Groupe Eyrolles

# Introduction

« Management » est l'un de ces termes, si nombreux dans les sciences sociales, qui sont clairs pour tout le monde mais qui revêtent une signification différente pour chacun. Certains y voient une étymologie anglo-saxonne et d'autres latine : faire le choix entre les deux est déjà une prise de position. Quoi qu'il en soit, dans le monde de l'entreprise, le terme est connoté plutôt positivement, au point que les écoles l'ont préféré à celui de « commerce », dont la signification originelle est pourtant beaucoup plus valorisante – mais tout le monde ne peut pas connaître non plus le sens premier des mots.

Sans trancher la question historique de savoir si l'apparition du terme de « management » signifie une novation dans les pratiques concrètes de fonctionnement des entreprises, il faut bien constater que la notion renvoie finalement à la banalité de la réalité de toute organisation : entreprise, administration, club sportif, parti politique, section syndicale ou association humanitaire. Toute action collective a besoin de voir accomplies un certain nombre de missions comme l'organisation, l'animation, la direction, la planification et le contrôle. Cette vision a l'avantage de pouvoir se transformer en définition de fonctions et liste de tâches à proposer au nouveau manager.

Quand on analyse les tâches réelles des managers, une autre constante apparaît, celle des deux dimensions classiques du management. Manager consisterait toujours à agir selon deux dimensions structurantes : la première a trait à la tâche, la production, l'atteinte

© Groupe Eyrolles

des objectifs ou le respect des étapes d'un processus pour le faire. La seconde dimension aurait trait aux personnes, aux relations, au processus social qui émerge dans le travail collectif. Les différents outils du management proposent à l'envi toutes les combinaisons et modes d'utilisation possibles de ces deux dimensions.

Le management est une fonction dont les titulaires font profession. Les managers sont là pour accomplir l'ensemble des tâches qui ressortissent à cette mission, et ils sont présents partout, dans le domaine de l'entreprise aussi bien que du sport. À tout niveau de responsabilité, on les retrouve, et le titre a souvent valeur de reconnaissance sociale, voire même parfois de statut.

Notion banale et largement répandue, le management prétend parfois constituer un véritable domaine scientifique. Il est vrai que des chercheurs de plus en plus nombreux développent des approches scientifiques rigoureuses pour mettre en évidence des régularités ou des probabilités d'occurrence. Mais il faut aussi remarquer que le management dans l'entreprise est une approche finalement bien récente. Cela fait à peine un siècle que l'on cherche à réfléchir cette mission dans le contexte économique. Un siècle seulement, c'est bien jeune comparé à l'armée ou à l'Église qui ont la longue expérience de siècles de réflexion, de tests en tous genres, d'expériences de la vie collective avec ses difficultés. Le management et ses penseurs devraient donc faire preuve de beaucoup de modestie à côté d'autres institutions qui ont pensé depuis plus longtemps et avec beaucoup de créativité les questions éternelles de l'action collective.

À la modestie des penseurs du management devraient répondre l'indulgence et la miséricorde des lecteurs ou des acteurs. Avec aussi peu de recul et dans une telle complexité de la vie économique, il ne faut peut-être pas trop attendre du management, de ses

© Groupe Eyrolles

préconisations et conseils. Il y a beaucoup d'idées, elles ne sont pas toujours justes, mais elles contribuent à faire réfléchir et, dans une pratique aussi récente des sciences sociales, c'est déjà beaucoup.

En effet, le management donne lieu à tous les effets d'optique. Phil Rosenzweig[1] en fournit de très nombreux exemples en développant le classique effet de halo. Cet effet remonte à une très ancienne expérience où l'on s'est aperçu que chacun a tendance à attribuer toutes les qualités aux personnes qu'il pense déjà très performantes. Il en va ainsi du management. On ne sait pas trop ce que c'est, on ne maîtrise pas son alchimie ni ses principes actifs. Mais si l'on croit percevoir de la performance dans une entreprise, on a vite tendance à considérer que tout dans l'entreprise y a contribué et en particulier le mode de management. On théorise alors quelques caractéristiques rapidement repérées du manager ou de son mode de fonctionnement et on les érige en nouveau modèle d'un management réussi. Évidemment, il ne faut pas regarder de trop près : est-on certain que ce mode de management ait eu un effet ? Est-on sûr des qualités repérées ? L'entreprise est-elle encore aussi performante deux ans plus tard ? Les démêlés d'Enron, grande société texane, ont en effet refroidi plus d'un spécialiste du management qui pensait avoir découvert le nouveau modèle imparable adapté à nos temps difficiles.

On se trouve avec le management dans une activité humaine dont il est difficile de décrire les composantes, les variables contingentes, les effets. Mieux encore, on se situe dans une activité diachronique : les effets d'un bon management ne se font pas sentir immédiatement et l'on a du mal à distinguer la chaîne complexe des causes. La seule chose dont on soit certain, dans cet univers flou,

1 Rosenzweig P., *The Halo Effect*, Free Press, 2007.

© Groupe Eyrolles

c'est que tout est encore pire quand il n'y a pas de management ou quand on ne s'en occupe pas.

Trois thèmes méritent donc d'être traités. Le premier cherchera à expliciter pourquoi le management ne va pas de soi et pourquoi nombreux sont ceux qui rêvent de s'en passer, en imaginant qu'à l'heure d'Internet et du management hypermoderne, cette pratique pourrait sans doute être automatisée, sous-traitée ou délocalisée. Le deuxième thème concerne les quelques basiques du management à ne jamais oublier au-delà des modes, des toujours nouvelles techniques ou figures emblématiques proposées par l'actualité économique. Le troisième thème est celui de la valorisation : en effet, la question du management est bien devant nous. Dans la complexité des organisations et de la société actuelle, rendre performante une action collective n'est pas évident : c'est au contraire plus compliqué et cela requiert des compétences difficiles à maîtriser.

## Les (plus ou moins) bonnes raisons de ne pas vouloir du management

Le statut de manager est certainement valorisant, mais la fonction ne l'est pas forcément. C'est beaucoup de travail et souvent peu de satisfaction. Bien évidemment, cela ne se dit pas, même si cela se pense souvent. Il y a d'ailleurs beaucoup de raisons de se demander si le management est non seulement nécessaire mais, mieux encore, exportable ou sous-traitable, comme on l'a fait pour

© Groupe Eyrolles

la sécurité, la restauration collective ou le ménage. Essayons de voir quelques-unes de ces raisons.

## Le management est un domaine de mode

La notion de mode n'est flatteuse qu'à propos de la taille des jupes ou de la couleur des costumes. Associée au management, la référence est plutôt péjorative. Il faut dire que l'ironie est facile à la vue des apparentes nouveautés, découvertes ou nouvelles figures emblématiques que l'édition ou la presse d'affaires met régulièrement en exergue. Le privilège du temps, c'est de s'apercevoir que les nouveautés d'aujourd'hui ont déjà été présentées comme telles plusieurs fois durant les précédentes décennies. Il y aurait à faire une sociologie des auteurs ayant étudié les nouveautés managériales : on s'apercevrait que leur âge et leur manque de connaissances historiques, alliés à la nécessité d'écrire rapidement, ont conduit à prendre les vessies de pratiques éculées pour des lanternes de la nouveauté. Ainsi, les techniques ou modèles sont encensés un jour et critiqués le lendemain. La naïveté de leur succès n'a d'égale que la cruauté avec laquelle on va bientôt les ridiculiser.

Mais la notion de mode ne concerne pas seulement les techniques et concepts du management proprement dit. C'est aussi une approche de la société, de la personne, des relations humaines, voire de l'exercice de la responsabilité et du pouvoir qui s'imposent au management comme par évidence. Ainsi, puisque la démocratie est notre système politique reconnu, le management devrait y souscrire : il n'est pas évident pourtant d'adapter la notion au contexte d'un service comptable.

© Groupe Eyrolles

Puisque les relations humaines devraient être ouvertes, franches et directes – ce qui est une attente bien compréhensible –, le management devrait pratiquer ce mode de relation. Puisque la démarche participative est une forme appréciée de fonctionnement collectif, le management devrait avoir la même caractéristique. Et, pour forcer le trait, certains parviendront à vous prouver qu'il en est forcément la forme la plus performante.

La difficulté avec le management comme avec toute autre activité humaine, c'est qu'il est facile d'assimiler la réalité à ce que l'on voudrait ou à ce que l'on craint qu'elle soit. Alors, on oublie la réalité et on se laisse aller à l'idéologie, au monde tel qu'il devrait être. Et le management n'est pas le seul, mais pas le dernier domaine non plus, où les donneurs de leçons avec leurs idées toujours apparemment nouvelles sont nombreux.

## Le management est un domaine de process

Un manager disait un jour : « Je suis content, j'ai fini mon management pour cette année ! » Il signifiait par là avoir achevé le pensum des entretiens annuels. Pour beaucoup de managers, le management consiste à honorer les nombreux outils de la direction des ressources humaines. Entretiens d'évaluation, bilans de compétences, analyse de besoins en formation, participation à des comités de carrière et autre définition de bonus ou de primes, le nombre de process dans lesquels les managers doivent s'impliquer semble infini. Le développement des logiciels de gestion des ressources humaines ne fait d'ailleurs qu'augmenter la charge des managers qui doivent renseigner le système, suivre et intervenir directement sur la situation de leur personnel.

© Groupe Eyrolles

De là à penser que l'on fait du management en pratiquant les outils, il n'y a qu'un pas que les managers franchissent d'autant plus facilement qu'il n'y a plus aujourd'hui de politique de personnel possible sans leur concours. Il ne reste alors qu'un autre petit pas à franchir pour considérer que la mise en place de process toujours plus sophistiqués devrait permettre de se passer du management.

Le maître mot du business est, depuis une décennie, de se concentrer sur l'essentiel pour abandonner, sous-traiter ou délocaliser l'accessoire. Le management n'en ferait-il pas partie ? La mission de management est en effet une charge ; les outils modernes de management de la performance ne fixent pas souvent d'objectifs à son propos. Ne pourrait-on pas alors chercher les moyens d'éliminer cette tâche aux effets non immédiatement visibles ? Dans des entreprises modernes où la sophistication des outils de gestion n'a d'égale que la finesse complexe des structures, la question devrait sans doute être résolue.

Le rêve existe donc d'éliminer cette partie du travail, de supprimer son coût, de se passer de la relation humaine souvent difficile et ingrate. Les outils de gestion et le coaching seraient alors une nouvelle frontière pour l'entreprise enfin débarrassée de la question du management.

## La question de l'autorité

Si le management consiste à rendre performante une action collective, la question de l'autorité se pose immanquablement et, comme l'entreprise ne fonctionne pas dans une bulle mais dans la société, elle ne peut s'abstraire de ce contexte. Une autre bonne

© Groupe Eyrolles

raison pour ne pas faire de management, c'est qu'il peut être difficile d'en supporter l'autorité. Il est clair que l'autorité existe toujours, dans toute forme de société humaine, mais ses conditions, ses formes et sa légitimité peuvent évoluer. Autant dire que, ces dernières décennies, les formes d'autorité ont été profondément bousculées dans notre environnement.

Beaucoup ne la supportent pas, ils sont tout aussi nombreux à ne pas vouloir l'exercer et à rêver d'un monde où tout se passerait sans y faire référence. Depuis l'école, les enfants se sont trouvés dans des situations de choix, de négociation, d'expression personnelle de leurs désirs d'apprenants et de revendication de respect par les autres : il n'est alors pas facile de se soumettre aux exigences des délais, des clients, des règles de sécurité et des ordres de la direction.

Manager ne va donc pas de soi. Il ne s'agit pas seulement de coordonner ou d'animer (les termes doucereux qu'apprécient les ouvrages de management), mais souvent de trancher, de décider, de sanctionner ou de refuser. À force de vouloir gommer cet aspect en déguisant la relation managériale sous la forme d'une relation client-fournisseur, partenaire, coach ou accompagnateur, on en viendrait à oublier cette réalité du fonctionnement des sociétés humaines.

La question de l'autorité n'est cependant pas éliminée, mais on espère toujours, dans un monde professionnel, que la sacrosainte compétence suffira à en garantir la légitimité. On rêve aussi que les autres deviennent tellement autodéterminés (comme ils le revendiquent) qu'il ne sera même plus nécessaire de l'exercer.

© Groupe Eyrolles

## L'envie de manager

Parmi les raisons qui poussent quelqu'un à devenir manager, on trouve souvent le désir de plus de pouvoir, du statut social associé à la fonction de manager ou d'un signe tangible de reconnaissance de sa valeur professionnelle. Curieusement, il est une motivation qui apparaît rarement : celle de vouloir s'occuper des gens, du processus social, de la réalité humaine, finalement de tout ce qui fait l'essence même du management…

On n'a pas forcément envie de manager. Pour beaucoup de personnes, c'est une activité insuffisamment valorisée : il n'y a guère qu'au moment de votre pot de départ en retraite que quelqu'un aura l'amabilité contrainte de reconnaître vos mérites de manager de proximité. Un projet dans les délais, une croissance du chiffre d'affaires, une réduction des coûts ont un aspect spectaculaire que le bon management de proximité discret ne pourra jamais avoir.

Plus encore, le management évoque beaucoup de souffrance pour de nombreux managers. Certains se sentent harcelés par leurs collaborateurs. Un auteur américain a récemment stigmatisé ces petits chefs odieux vis-à-vis de leurs collaborateurs[2] ; mais il faut avouer que cette caractéristique insupportable n'est pas réservée aux managers. La situation de manager crée aussi, chez beaucoup, tout un dégradé de mépris, de haine, de ressentiment, de jalousie et de méchanceté difficilement dissimulés.

Mais la question de la souffrance ne tient pas seulement aux autres. Le manager est souvent lui-même la cause de sa propre souffrance parce qu'il s'est fait une idée inaccessible de sa mission,

2 Sutton R., *Objectif zéro-sale-con*, Vuibert, 2007.

© Groupe Eyrolles

de ses tâches et de son rôle. Il faut dire qu'en cela il n'est pas aidé par la littérature managériale qui en fait une sorte de héros, d'Hercule capable de tout faire, rassemblant toutes les caractéristiques psychologiques et comportementales, même les plus contradictoires. À de telles figures emblématiques seuls les sots peuvent s'identifier ; quant aux autres, il ne leur reste qu'à supporter en silence la finitude du manager. En effet, après avoir tout essayé, le manager se retrouve seul face aux exigences de sa mission, avec lui-même pour seule ressource. Il a fait le deuil de tous les CRS (« codes relationnels superficiels ») supposés lui garantir le succès à force de poignées de main, de sourires ou de démarche participative. Il a cru tous ceux qui lui donnaient les sept clés du succès dans sa mission de manager. Si le manager n'a pas eu la chance d'assumer le stade de la maturité personnelle, le management ne sera définitivement pas très tentant.

La question du management est aussi une question d'envie. Et il est vrai qu'au-delà des attributs de la position de manager les plaisirs sont parfois rares et fugitifs. C'est la satisfaction toute discrète d'avoir pu aider quelqu'un, d'avoir favorisé son développement professionnel, ou d'avoir facilité l'atteinte d'un résultat collectif.

## Les basiques du management

Si l'on reconnaît déjà au terme de « management » plusieurs étymologies possibles, on imagine bien sa polysémie. Chacun en a sa définition. Certains livrent même des guerres conceptuelles sans fin autour de la différence irréconciliable entre « manager » et « leader ».

© Groupe Eyrolles

Il en existe certainement une, tout comme entre « gestion du personnel » et « gestion des ressources humaines ». Le problème, c'est que cette différence définitive n'est pas la même pour chacun.

Sans donc vouloir prendre parti sur des sujets aussi insolubles, il paraît nécessaire de présenter quelques constantes basiques du management. Elles concernent sa définition, sa nécessité et son exercice.

## Rendre performante une action collective

Il existerait d'autres définitions moins académiquement correctes mais plus illustratives. Par exemple, le management serait mettre des gens ensemble, qui non seulement ne se bagarrent pas entre eux, mais parviennent en plus à produire quelque chose. On pourrait dire aussi que manager, c'est tenter d'influencer les comportements d'un collectif pour qu'il produise du résultat.

Dans tous les cas de figure, il y a bien trois éléments importants de la définition.

### La performance

Il s'agit d'atteindre une performance, un résultat qui peut être décrit de manière différente selon que l'on est dans une équipe sportive, un service comptable ou un parti politique. On vise un résultat souvent difficile à mesurer, pas forcément perçu de la même manière par chacun, mais qui nécessite l'œuvre du collectif. Il est certain que le rappel de cette évidence aide parfois à résoudre des problèmes de fonctionnement des groupes ; il est vrai également que, replié sur lui-même, un collectif de travail peut

© Groupe Eyrolles

très rapidement négliger cette réalité : l'existence des clients, par exemple, s'oublie si vite…

### Une action collective

La dimension humaine est fondamentale dans le management. C'est atteindre de la performance avec un collectif de travail. Nous savons que les différents niveaux de la personne, du rapport interpersonnel et du groupe ont chacun leurs modes et règles de fonctionnement. Rassembler des personnes dans une équipe ne consiste pas simplement à juxtaposer des compétences ou des caractéristiques statistiques. C'est mettre des personnes en relation avec toutes leurs caractéristiques personnelles et émotionnelles, leurs stratégies et leurs systèmes de représentations. Entre les personnes se jouent le conflit et la coopération, l'amour et la haine, la séduction et la répulsion, la jalousie et la compassion, etc. Au niveau d'un groupe se jouent les phénomènes classiques du meneur et du bouc émissaire, ceux allant de la réticence à la déviance, et du mimétisme. Manager, c'est donc prendre tout cela en compte.

### La mission

Le management requiert une action, des tâches, l'exercice d'une mission. Il ne s'agit pas simplement d'observer et de constater, mais aussi de tenter d'influencer le cours des choses. Et, comme la performance de l'ensemble dépend des comportements de chacun, c'est d'influence des comportements qu'il s'agit. On sait qu'il n'est pas facile d'influencer les comportements, mais c'est la mission du manager de le tenter. Cette formulation choque parfois : on imagine quelque ingénieur fou usant de la chaise électrique pour faire

© Groupe Eyrolles

travailler les personnes plus vite. Ce n'est évidemment pas de cela qu'il s'agit. Manager des personnes, c'est faire en sorte qu'elles fassent correctement ensemble ce qu'elles ont à faire. Cela réclame beaucoup d'effort de la part du manager, exactement comme pour un chef d'orchestre de trouver le bon tempo et l'harmonie entre les pupitres.

## Une mission à remplir

Il y a une nécessité du management. La mission doit être remplie. Une action collective ne peut pas être efficace toute seule. On est donc bien obligé de se poser la question du management. Imaginer que cette action collective peut réussir comme par enchantement, par l'harmonieux concours des actions individuelles, est une pure illusion.

Bien entendu, cela ne signifie pas qu'il existe une seule forme possible de l'exercice du management. Des équipes semblent fonctionner efficacement sans qu'un manager ou qu'un coordonnateur n'apparaisse clairement. Mais à y regarder de plus près, les tâches de coordination, d'animation et de contrôle sont bien effectuées, même si c'est par des personnes différentes. On peut même imaginer que des couples assurent la mission de management, cela est très fréquent en politique ou maintenant, de plus en plus, à la tête des grandes entreprises avec un président et un directeur général par exemple. On peut également imaginer toutes les modalités de choix des managers par désignation, élection ou appel. La rotation est possible aussi : les formes d'exercice de la fonction sont donc infinies comme le montre la créativité des organisations en la

© Groupe Eyrolles

matière, mais la nécessité de la réalisation des tâches n'en demeure pas moins.

Il existe aussi un second volet à cette nécessité de la mission. Celle-ci ne peut se déconnecter d'un environnement. On ne peut aborder le management « hors sol », c'est-à-dire en dehors du contexte. Quel est ce contexte ? Ce sont les valeurs, la stratégie et la culture de l'entreprise, tout comme les différents systèmes et structures en place. Au-delà, c'est le secteur d'activité et le contexte de la société : les régions et les secteurs d'activité ont aussi leurs particularités dans l'exercice de cette mission.

## L'exercice de la mission

La mission de management est le plus souvent exercée par une ou plusieurs personnes. La question de l'exercice est donc importante puisqu'elle est un facteur d'efficacité. Celle-ci ne passe pas seulement par l'apprentissage de connaissances et de savoir-faire comme la conduite d'une réunion, la résolution des conflits ou la négociation. Encore moins par l'application disciplinée de toutes les modalités de la définition de fonction. L'exercice de la mission de management a une forte dimension personnelle qui ne peut jamais être oubliée ou sous-estimée.

Premièrement, on ne fait pas du management, on est un manager. La question posée est bien celle de la manière d'occuper une fonction, de jouer un rôle, d'habiter une définition de fonction et une position. On ne manage pas seulement par ses actions. Un manager me disait une fois : « Cette personne-là, il faudrait que je la manage plus souvent… » Il entendait sans doute que le manage-

© Groupe Eyrolles

ment consistait en une série d'actions. Ce n'est pas le cas. Traverser la cafétéria sans dire bonjour à ses collaborateurs, c'est aussi du management, même si l'on n'a pas remarqué leur présence.

Deuxièmement, l'exercice de la mission de manager ne peut faire l'économie de la question de la motivation. Pourquoi vouloir occuper de telles fonctions ? Il n'y a jamais une seule raison : le statut, le pouvoir et la reconnaissance sont tout à fait légitimes, mais suffisent-ils à exercer correctement la mission ? On peut comprendre que la fière image du leader qui, tel Bonaparte devant le pont d'Arcole, entraîne ses troupes en levant haut le drapeau est très séduisante. Elle ne correspond pourtant pas à beaucoup de situations de travail actuelles, dans les équipes transversales par exemple ou les projets. Le dur métier du manager qui fait en sorte que les choses se produisent efficacement dans la discrétion de son intervention doit se fonder sur d'autres motivations.

Troisièmement, l'exercice de la fonction de manager ne consiste pas qu'à endosser le déguisement (ou l'armure) du manager en allant au travail. C'est toute la personne qui joue le rôle avec sa compétence technique, mais aussi son style relationnel, sa personnalité, son intelligence émotionnelle et sa capacité de résilience.

Quatrièmement, on ne soulignera jamais assez que, dans toutes les situations difficiles (si elles ne le sont pas, elles peuvent le devenir), il existe un conseil universel et toujours pertinent. C'est celui de la proximité et de la qualité relationnelle. Celles-ci engagent la personne, sa maîtrise de soi, son contrôle émotionnel et aussi ses valeurs personnelles quant à sa relation à l'autre. On peut se demander si cette dimension est toujours intégrée quand il s'agit de nommer des managers ou de les qualifier de personnes à potentiel.

© Groupe Eyrolles

# Valoriser

Le management a besoin d'être valorisé. Il a besoin d'une journée nationale, d'un timbre, d'un amendement à l'Assemblée nationale et de la création par le président de la République d'un Haut Conseil qui établirait un rapport. C'est une véritable cause nationale. Aussi bien dans les entreprises que dans les syndicats ou le milieu associatif, on a besoin de personnes qui prennent en charge cette mission pas toujours reconnue. Il n'est qu'à entendre les contempteurs du stress et de la souffrance au travail : ils ne cessent de porter des accusations aussi rapides que définitives sur les entreprises et plus particulièrement leur management. Les managers, nouveaux boucs émissaires ? Diverses pistes peuvent être tracées pour assurer cette valorisation.

## Le management, cela s'apprend

Certains crieront à l'évidence. Ce n'est pourtant pas le cas. Régulièrement les experts nous allèchent avec de nouvelles caractéristiques indépassables du management efficace. Le management visionnaire ou charismatique ne peut que faire rêver. Le problème, c'est que la nature a pu ne vous doter ni de ce don ni de l'autre. Que faire dans ce cas-là ? Ce genre de théories induit implicitement qu'il n'y a pas d'apprentissage possible. On pourrait appeler cela le syndrome de la potion magique. Certains sont tombés dans la marmite quand ils étaient petits et ils sont très heureux de leur performance. Ceux qui n'y sont pas tombés ont une excellente excuse pour ne pas faire d'efforts… ils ne sont pas doués.

© Groupe Eyrolles

Si nous avons souligné l'importance de la dimension personnelle dans l'exercice de la fonction, cela signifie que chacun peut apprendre à progresser, relire ses expériences et en retenir quelque chose. Il ne s'agit pas ici d'une nouvelle théorie du management. Les Grecs anciens le disaient déjà, comme à peu près toutes les traditions éducatives de l'humanité. Cela signifie qu'il est de la responsabilité de chacun d'être un peu plus présent à son rôle et à sa mission. Cela demande des efforts, ceux de l'apprentissage quand on a l'humilité de considérer qu'il n'est jamais achevé.

## Le management et la créativité

Il y a place pour la créativité dans le management et son mode d'exercice. Pour relever les défis de l'entreprise, il ne s'agit peut-être pas d'être pour ou contre le management, d'en simplifier les formes et modes d'exercice. Beaucoup d'entreprises et d'organisations tout au long de l'histoire nous montrent la diversité des formes d'exercice de la mission du manager. Il en va finalement avec le management comme avec les structures de parenté. Les anthropologues nous montrent qu'elles sont très diverses.

La personnalisation du management n'est pas une fatalité, même si on comprend son intérêt. Les modes de désignation des managers peuvent évoluer, les statuts être remis en cause, tout comme les modes d'évaluation. Dans certaines institutions, on appelle les personnes à prendre la responsabilité, dans d'autres, on l'exerce de manière temporaire. Même son mode d'exercice ne se réduit pas à un choix entre méthodes douce ou dure, entre la directivité et la participation. Entre ces couleurs extrêmes existent

© Groupe Eyrolles

des dégradés, entre ces extrêmes il n'y a pas de choix à effectuer ni de polarité à rejeter.

La créativité dans le management, c'est aussi celle dont fait preuve celui qui l'exerce, dans le cadre du contexte qui lui est tracé. Il n'est pas interdit d'inventer quand on manage plutôt que de reproduire indéfiniment des modèles réels mais le plus souvent imaginaires. Il n'est pas interdit de réfléchir sur ses propres conceptions de l'exercice de la fonction au regard de son expérience, de sa personnalité, afin de les relativiser et de les dépasser.

## La parole du management

On n'a cessé de culpabiliser les managers (comme les parents d'ailleurs) en leur disant qu'ils devaient écouter. L'écoute n'est nullement un objectif, surtout en matière de management : c'est un moyen. L'objectif pour beaucoup de managers est surtout de parler, de porter leur propre parole. Le but n'est pas le consensus comme si tout le monde pouvait être d'accord : c'est plutôt de porter les références associées à la responsabilité qu'occupe le manager.

Il y a beaucoup de moyens pour donner l'illusion de parler. Ce n'est pas seulement le bavardage, c'est aussi la répétition de l'exercice obligé des présentations au vidéoprojecteur qui témoignent moins d'une pensée et d'un engagement personnels que de l'exercice artificiel auquel la communication se réduit trop souvent.

Dans cette parole, rien n'interdit l'humour : c'est souvent le meilleur remède sinon pour résoudre les conflits, du moins pour

© Groupe Eyrolles

créer une ambiance plus propice à leur résolution. Il est quand même dommage qu'il ait fallu redécouvrir les ressources du théâtre pour réintroduire un peu d'humour dans les organisations. Pierre Desproges disait que l'on peut rire de n'importe quoi mais pas avec n'importe qui : il serait utile que dans n'importe quelle entité de travail le manager ne soit pas n'importe qui.

## Le management, art martial ou ensemble de pratiques

Il existe au moins trois caractéristiques d'un art martial. C'est un ensemble de techniques, de combat en l'occurrence, mais la vie des organisations et leurs difficultés à survivre et à se développer s'en rapprochent souvent. C'est aussi un fondement philosophique et spirituel : comment peut-il en aller autrement quand le management concerne les personnes et leur mode de collaboration ? C'est enfin quelque chose qui s'apprend et n'a jamais fini d'être appris. Caractériser le management de cette manière est sans doute pompeux, mais le réduire à un ensemble de techniques est tout aussi dévalorisant qu'éloigné de la réalité.

C'est peut-être la raison, plus ou moins explicite, pour laquelle les notions d'énergie, de mental ou d'émotions commencent d'envahir le vocabulaire du management. Espérons que ce sera pour une approche plus modeste du mystère de ce qui est humain plutôt que pour une nouvelle tentative de technicisation de la réalité managériale.

© Groupe Eyrolles

## Le management et sa valeur

Mais, en fin de compte, dans la vie concrète d'une organisation, comment le management peut-il représenter de la valeur s'il n'intéresse personne ? Comment un manager prendrait-il sa tâche au sérieux si son propre patron ne lui en parle jamais, sauf en cas de problème ou de plainte des collaborateurs ? Il est une banalité que l'on ne peut dire qu'en fin d'introduction si l'on veut conserver le lecteur : la clé de la valorisation du management, c'est l'exemplarité. Si des managers au niveau le plus élevé ne remplissent pas cette mission correctement et avec plaisir, il y a peu de chance que cela donne envie aux autres. Le management est définitivement un problème de direction générale…

Cette exemplarité est le seul moyen que le management ne soit plus du vent mais dans le vent.

© Groupe Eyrolles

# Autodiagnostic

**Enfin un questionnaire sans bonnes ni mauvaises réponses, mais seulement les vôtres. Treize questions vous sont proposées. Même si toutes les réponses sont légitimes et probablement pertinentes dans certaines situations, il vous est simplement demandé d'indiquer de laquelle des réponses proposées vous vous sentez le plus proche.**

**Avant de commencer la lecture de l'ouvrage, cela vous permettra de faire vous-même un diagnostic sur la manière dont vous abordez le management. À la fin de la lecture ou dans quelques mois, en retrouvant l'ouvrage dans la pile de ce que vous avez mis de côté, vous pourrez vérifier si vous répondriez encore de la même manière.**

© Groupe Eyrolles

**Pour chaque question ci-après, de laquelle des propositions vous sentez-vous le plus proche ?**

1. **Pour vous, le management, c'est…**

   **a.** une fonction qui doit être assumée

   **b.** une personne à la personnalité forte qui assume la mission de direction

   **c.** un domaine de grande créativité pour trouver les bons moyens de rendre une activité collective performante.

2. **Le leadership, c'est…**

   **a.** assumer un certain nombre d'actions et de pratiques qui garantissent l'efficacité de l'équipe

   **b.** savoir adapter son style aux situations changeantes

   **c.** une manière d'être avant tout.

3. **Vous attendez des ouvrages et théories du management…**

   **a.** qu'ils vous donnent des outils et des techniques pour mieux faire face à vos problèmes

   **b.** qu'ils vous racontent les histoires d'autres managers qui ont pu vivre les mêmes choses que vous

© Groupe Eyrolles

**c.** qu'ils vous apportent de nouvelles visions des problèmes, à l'aide desquelles vous essaierez de faire ce que vous pouvez.

## 4. Vous considérez que le « bon second », c'est…

**a.** la figure peu flatteuse de celui qui n'a pas su s'imposer au premier rang

**b.** la figure du pouvoir réel qui profite de sa discrétion pour faire avancer les choses

**c.** le complément indispensable de tout dirigeant pour lui permettre d'exercer sa fonction.

## 5. Pour vous, la mode en management, c'est…

**a.** ce que les gourous divers et les consultants ne cessent de nous vendre à grand prix

**b.** seulement un moyen de communication de la part de certaines entreprises en quête de notoriété

**c.** un bon révélateur des manières de percevoir et approcher les problèmes de management du moment.

## 6. Pour vous, la question de la diversité est pour le management…

**a.** une remarquable chance pour renforcer encore la créativité et l'efficacité des équipes

© Groupe Eyrolles

**b.** un problème réel parce qu'il est encore plus difficile de manager quand les équipes sont très diverses

**c.** une obligation à laquelle il va falloir s'habituer et se conformer, mais que des outils permettront de traiter harmonieusement.

## 7. Vis-à-vis des problèmes de diversité, le manager devrait selon vous surtout…

**a.** vérifier que toutes les règles et lois en la matière sont bien respectées dans son entité

**b.** faire de la question de la diversité un sujet de discussion ouvert avec ses collègues et collaborateurs

**c.** ne pas aborder la question pour ne pas envenimer les situations qui peuvent parfois être très délicates.

## 8. Pour vous, la formation au management…

**a.** ne sert pas à grand-chose : on est doué ou on ne l'est pas

**b.** est un effort continu et permanent

**c.** c'est beaucoup de bruit pour rien.

## 9. Quand vous pensez à quelqu'un qui vous a vraiment aidé à développer vos compétences de management, c'était plutôt…

**a.** un expert, fort de ses connaissances et de son expérience

© Groupe Eyrolles

**b.** un coach qui vous a accompagné et aidé à mieux aborder votre situation

**c.** un clown qui vous a, avec humour, permis de prendre un recul utile vis-à-vis des difficultés du quotidien.

## 10. Le manager de proximité, pour vous, c'est…

**a.** le manager de premier niveau ou celui qui constitue le management intermédiaire

**b.** n'importe qui devant faire en sorte qu'un collectif soit performant

**c.** le manager qui sait rester proche de ses collaborateurs.

## 11. Pour vous, devenir manager, c'est…

**a.** acquérir un statut

**b.** être enfin reconnu pour votre valeur professionnelle

**c.** pouvoir vous occuper des personnes.

## 12. Vous pensez que l'amélioration de vos compétences de manager passe par un travail sur…

**a.** vos connaissances

**b.** vos émotions et votre mental

**c.** votre hygiène de vie.

© Groupe Eyrolles

13. **Le management demande parfois d'agir durement. C'est pour vous…**

**a.** le signe d'un échec personnel

**b.** le seul moyen d'agir si l'on veut être réaliste

**c.** une étape parfois nécessaire mais qui doit être resituée dans un contexte.

© Groupe Eyrolles

# Ce que diriger voudra dire

**Dans les années 1980, une grande marque automobile adoptait le slogan suivant : « Quand les temps sont durs, on en revient aux valeurs sûres. » Le magazine *The Economist* semblait avoir retenu le conseil en confiant à Peter Drucker la totalité du cahier central de son numéro du 1er novembre 2001, « The Next Society ». C'est un sujet sur lequel chacun pourra relire les réflexions du célèbre professeur de l'université de Claremont en Californie. À 92 ans et après des décennies passées à observer, écouter, questionner les évolutions des organisations et de leur management, il se permettait une fois encore le risque de la prospective, d'autant plus fécond qu'il s'enracine sur ce regard distancié, historique, profondément concret et humain qui a guidé l'auteur dans ses travaux.**

© Groupe Eyrolles

À l'heure où la dictature de l'actualité s'impose partout quand il s'agit de comprendre notre monde, on peut goûter le plaisir de l'expérience, du recul et de l'intelligence de la lecture que fait Peter Drucker de notre société. Que l'on soit d'accord ou non avec sa vision de l'actualité et du futur, chacun gagnerait à prendre quelques instants pour relire ce document d'exception.

Sa vision de « la société qui vient » mettait en évidence des phénomènes porteurs, selon lui, de très grands changements. La question démographique arrive au premier plan avec un renversement des générations au profit des plus âgés : même si Drucker est historiquement un peu rapide en disant qu'un tel bouleversement ne s'est pas produit depuis la fin de l'Empire romain, c'est évidemment un changement potentiel majeur de nos sociétés qui semble bien peu pris en compte. Il souligne aussi le nombre croissant de « travailleurs de la connaissance » (*knowledge workers*) dans la population active : ce serait également porteur de grands changements tant cette connaissance constitue une nouvelle forme de capital pour les organisations, tant ces nouveaux travailleurs développent une autre représentation du travail. Ils sont plus mobiles, plus indépendants, plus exigeants vis-à-vis des organisations puisqu'ils ont conscience d'avoir en eux-mêmes la ressource de leur futur. Les différentes contributions reprennent ainsi différents lieux d'évolution qui devraient normalement alimenter la réflexion sur notre futur que tout honnête homme devrait penser, à défaut de pouvoir le prédire.

Mais, de manière plus intéressante, les contributions de Peter Drucker s'articulent selon une structure qui en dit encore plus long quand il s'adresse aux managers. À l'origine de sa vision du futur ne se trouvent pas les technologies, mais les personnes. Au premier

© Groupe Eyrolles

plan vient la question démographique. Pour lui, le constat ne s'arrête pas à un déséquilibre de la population des nations développées, qui ne se renouvelle plus naturellement. Le poids relatif croissant des catégories les plus âgées ne pose pas seulement la question des mouvements migratoires. C'est aussi un problème politique, puisque ces couches nombreuses votent et les hommes politiques devront savoir les séduire et les satisfaire, ce qui ne préjuge pas forcément de la préparation du monde à laisser aux générations futures… Plus encore, cette césure en termes d'âge et d'appartenances ethniques ou culturelles va se traduire par un éclatement des cultures, des modes de consommation et des marchés : si le développement économique des dernières décennies s'est opéré en diffusant une culture de masse relativement homogène centrée sur le modèle de consommation du « jeune », on assistera peut-être à un éclatement des modes de consommation, et donc du fonctionnement des marchés.

Au niveau des personnes encore, Drucker s'intéresse au nombre croissant de travailleurs de la connaissance, des gens qui ont une expertise, une connaissance, un niveau de formation et de savoir-faire. Il ne s'illusionne pas sur le contenu de ce qu'ils font quotidiennement : de nombreuses personnes qualifiées, partout, effectuent le plus souvent des tâches en deçà de leurs possibilités. Si les connaissances et les compétences constituent la ressource critique, le capital des entreprises, ces travailleurs deviendront les véritables capitalistes de demain, salariés mais aussi pourvoyeurs de ressources pour des entreprises sur lesquelles ils auront de plus en plus de pouvoir. Les rapports de travail évoluent alors de rapports patron-subordonnés à des rapports de « collaboration », de partenariat, de prestations mutuelles avec pour seules hiérarchies, celles du client-fournisseur

© Groupe Eyrolles

ou du junior-senior dans le même domaine d'expertise. Le milieu de ces personnes, c'est la profession, pas l'entreprise, voire l'équipe ou le groupe. Bien évidemment, l'idée d'acquérir soi-même et par soi-même cette expertise qui vous permettrait de grimper indéfiniment dans une hiérarchie du savoir et de la connaissance est en partie illusoire. Il ne peut y avoir, ici comme ailleurs, que des gagnants et il faut prévoir, selon Drucker, des problèmes personnels importants quand la personne atteint ce « plateau » de carrière, cet état de stagnation, plutôt que de stabilité, où la personne doit se construire de nouveaux équilibres dont le travail n'est qu'une des dimensions.

Pour Drucker, ces changements au niveau des personnes justifient en partie la question de la survie des entreprises telles que nous les connaissons. La question est pertinente puisque, à la différence de l'armée ou de l'Église, l'entreprise est une institution bien jeune dans notre longue histoire humaine. Pour Drucker, l'entreprise fonctionnait sur la base de cinq grandes hypothèses implicites aujourd'hui remises en cause.

Deux de ces hypothèses implicites concernent la relation entre l'individu et l'organisation. Premièrement, l'entreprise était traditionnellement maître et le salarié serviteur : avec l'importance de la connaissance possédée par des personnes plus que par des systèmes, ce rapport de force évolue. Deuxièmement, la norme de travail était le temps plein ; même si beaucoup continueront de travailler sur ce mode, la force de travail tend vers un éclatement grandissant avec des contrats très divers : ce n'est pas qu'un problème de relation entre le travailleur et l'entreprise mais aussi de cohésion et de fonctionnement d'un collectif de travail.

Les autres hypothèses touchent indirectement aux personnes, puisqu'elles ont trait à la raison d'être même de l'entreprise. La

© Groupe Eyrolles

meilleure façon de produire consistait traditionnellement à mettre ensemble sous un même management le plus grand nombre de personnes et de fonctions possibles : quand il est impossible d'être bon en tout, quand les modes de communication changent, d'autres formes de travail apparaissent, qui n'exigent plus d'être tous ensemble sous une même ombrelle, celle de l'entreprise ; le développement des formes de partenariat en est aujourd'hui le signe. Traditionnellement aussi, l'entreprise-fournisseur avait un pouvoir et un ascendant certains sur ses clients puisqu'elle disposait d'informations auxquelles le client n'avait pas accès ; aujourd'hui, les relations entre client et fournisseur deviennent de plus en plus complexes et leur périmètre fluctuant. Drucker cite l'expérience de General Motors qui se met à acheter des véhicules pour ses clients, que ces véhicules soient de ses marques ou non. Enfin, il considère qu'est remis en cause le principe selon lequel à chaque technologie correspondait une industrie et réciproquement ; aujourd'hui, les découvertes qui impactent votre industrie peuvent se faire dans un tout autre secteur et l'image d'une entreprise intégrée depuis la découverte initiale jusqu'au marché n'est plus très réaliste (il suffit de voir le périmètre actuel d'un constructeur automobile par rapport à ce qu'il était au siècle dernier).

Évolution des facteurs humains, transformation de l'essence même de l'entreprise, la réflexion de Peter Drucker aboutit alors naturellement à s'interroger sur la fonction de direction générale dans l'entreprise. Voilà une vraie question, tant la personnalisation de l'entreprise est forte : si l'entreprise change, le management au sommet doit aussi changer et c'est un des aspects de la crise des organisations qu'il va falloir aborder. Pour Drucker, cette crise est déjà sensible puisque la figure actuelle du dirigeant est celle d'un

© Groupe Eyrolles

*superman*, personnalité hors du commun, capable de tout faire, de tout embrasser, d'avoir des visions, de donner du sens et d'affirmer une présence forte au quotidien…

Être dirigeant devient d'autant plus difficile que l'on tend, pour Drucker, vers des formes d'entreprises très diverses ; une entreprise va de moins en moins ressembler à une entreprise : entité, confédération, réunion de contrats divers, fusions, alliances, partenariats tous azimuts donnent un avant-goût de cette créativité organisationnelle foisonnante. Au-delà de l'horizon unique de la Bourse, le dirigeant devrait conduire une organisation qui n'est plus seulement économique mais également sociale, puisque la société lui soumet ses exigences, et humaine puisqu'il s'agira d'attirer et de retenir, plutôt que de simplement employer. La notion même de direction générale devrait alors évoluer : une ou plusieurs personnes ? Quel mode de désignation ? Quelle répartition des rôles avec les autres instances ? Tout devient redéfinissable. C'est un enjeu considérable pour les dirigeants d'aujourd'hui, mais plus encore pour la préparation par les entreprises des dirigeants de demain…

Pour se convaincre de l'enjeu, il suffit de lire Simon London[3] dans le *Financial Times*. Dans ces temps de difficultés que nous traversons, sa préconisation, à la lumière de travaux de recherche et des expériences de J. Welch, bien sûr, mais aussi d'Al Dunlap de Scott Paper Company et de John Chambers de Cisco, c'est d'avoir des dirigeants à la fois capables de voir, de décider et de trancher vite et bien, et qui soient compétents en matière de relations humaines. Pour S. London, qui reprend lui-même les travaux de W. G. Bennis,

3 London S., «Wanted: Ruthless Axeman with People Skills», *Financial Times*, 14 novembre 2001, p. 13.

© Groupe Eyrolles

cette compétence consiste à avoir une proximité relationnelle et émotionnelle, permettant de motiver et communiquer, d'être intègre et courageux.

Encore une fois, le modèle proposé est celui du *superman*, possédant toutes les qualités que les anciens réservaient aux dieux. Je ne sais pas si de telles préconisations aideront vraiment à prendre de bonnes décisions quant au choix ou à la préparation de futurs dirigeants, mais elles confirment, s'il en était besoin, que l'intuition de Drucker est pertinente : il est vraiment urgent de se demander ce que diriger veut dire.

© Groupe Eyrolles

# Le management et la vie à deux

**Le monde du management n'échappe pas plus à la vogue people que le sport, les arts ou la politique. Beaucoup de chefs d'entreprise sont des stars. Ils sont payés comme des sportifs de haut niveau et créent de ce fait la même envie et le même ressentiment chez leurs contemporains : ils donnent lieu à des reportages dans les médias, s'expriment sur une multitude de sujets et constituent des modèles sociaux, tout comme les stars des autres mondes familiers de nos existences.**

© Groupe Eyrolles

Mais cette « starisation » a sans doute aussi été renforcée par la tendance naturelle du management à personnaliser la fonction de direction des entreprises. Une entreprise est incarnée et représentée en la personne de son (sa) président(e), les grandes décisions et les stratégies sont personnalisées, l'entreprise semble se précipiter (au sens chimique du terme) dans les décisions et actions de son patron. Dans les livres, celui-ci s'appelle d'ailleurs un décideur, un leader, reproduisant ainsi l'image personnelle du chef derrière lequel disparaissent tous les autres salariés, les « sans-nom » de l'entreprise. Le leadership est le sujet de très nombreux ouvrages de management, qui insistent sur la capacité d'entraîner, de montrer le chemin, d'attirer, de tirer la collectivité vers la réalisation d'un but, d'un objectif. On peut alors oublier qu'il n'est pas de leadership sans suiveurs. Il n'est pas non plus de suiveurs qui suivent automatiquement, par simple relation de stimulus-réponse : les suiveurs décident de suivre, ils prennent leurs responsabilités de suivre et il n'y aurait pas de réussite sans eux.

Certes, toutes les sociétés humaines ont besoin d'emblèmes et de figures symboliques, et le patron en est incontestablement une majeure. Mais l'observation de l'action collective rend cette personnalisation très injuste. Les silencieux, ceux qui s'occupent des détails et s'acharnent à transformer de belles idées en réussites, sont tout autant responsables du succès. Certains services publics sont révélateurs du phénomène : des armées de silencieux font en sorte que le service soit assuré, ils compensent parfois les effets de la réduction du temps de travail ou des grèves à répétition de certaines catégories de personnel.

Le succès d'une entreprise, c'est un fort engagement de très nombreuses personnes que la personnalisation de la réussite ne permet

© Groupe Eyrolles

pas de reconnaître. Il en est d'ailleurs de même de toutes les activités humaines : ce sont la compétence et l'engagement des équipes qui font la réussite du sportif, sans lui retirer d'ailleurs aucun mérite.

Heenan et Bennis[4] nous offrent une illustration particulière de l'importance de ces oubliés de la réussite du management. Ce sont les co-leaders, ces personnages de l'ombre, seconds, adjoints ou autres, qui forment un couple efficace avec le patron, même s'ils restent cachés. Certaines rares entreprises ont conservé pendant longtemps un *duumvirat* pour les diriger : cela a été longtemps le cas célèbre de Messieurs Pélisson et Dubrule pour le groupe Accor. Ils défrayaient la chronique parce que la dualité de têtes correspondait bien peu à l'image d'une direction. Certaines fusions laissent en place un couple aux commandes, comme dans le cas de Daimler Chrysler, mais cette situation est provisoire et sert surtout à retrouver le rythme de croisière d'une entreprise recomposée. L'évolution de la gouvernance de très nombreuses entreprises du C.A.C. 40 va aujourd'hui dans ce sens, en rétablissant la dualité des fonctions de président et de directeur général.

Mais, la plupart du temps, ces seconds leaders sont des figures cachées, volontairement ou involontairement. Ils n'ont pas forcément de position particulière dans un organigramme, ils sont tout simplement à la tête d'une fonction, ils ont la mission de conseiller ou d'adjoint ; l'important n'est pas dans leur position mais dans leur fonction, qui s'avère totalement complémentaire ou indispensable pour le dirigeant.

Le dirigeant et lui peuvent avoir des compétences complémentaires. Le couple le plus évident est celui de l'entrepreneur et du

4 Heenan D. A., Bennis W. G., *Co-Leaders. The Power of Great Partnerships*, Wiley, 1999.

© Groupe Eyrolles

gestionnaire, qui correspond non seulement à deux rôles mais aussi à deux profils : le premier a de l'ascendant, de l'ambition, un projet, une orientation vers l'action, le second a de la rigueur, de la prudence, de l'équilibre, de la ténacité. Un autre couple se partage les affaires extérieures, la représentation, l'image, alors que le premier s'occupe de la vie interne. Un troisième couple distingue le chef, avec sa figure symbolique, sa vision, alors que l'autre s'occupe des opérations, du fonctionnement quotidien, et rend la performance possible. Enfin, le couple existe parce que dirigeant et co-leader s'aident et s'épaulent mutuellement : le dirigeant est seul et son co-leader, reconnu ou non comme tel, lui sert de soutien, de *punching-ball*, de confident, voire de souffre-douleur… Souvent le co-leader est celui qui sait avoir le courage de la vérité, la finesse de savoir quand la dire, et la détermination pour toujours en trouver le moment.

Heenan et Bennis soutiennent que c'est un devoir pour les organisations de mettre ce type de structure en place. À y regarder de près, on doit reconnaître que ces couples existent dans la plupart des organisations, même si leurs titulaires n'en sont pas conscients ou ne l'admettent pas.

Se pose alors la question de l'identité de ces co-leaders. Qui sont-ils ? Cette fonction peut n'être qu'une étape : un marchepied pour des co-leaders qui deviendront leaders, ou un degré sur la voie descendante pour d'autres qui se retirent progressivement. De manière plus intéressante, ce sont des personnes établies dans cette position et qui s'y trouvent très bien. À force de personnaliser le manager et d'en faire un modèle unique, on oublie que ces positions peuvent correspondre à des personnes qui préfèrent agir sans être sous les feux de la rampe, dans le confort de la discrétion et le réconfort de la réalisation. Il y a une vie de management en dehors du leadership.

© Groupe Eyrolles

Les co-leaders n'ont pas forcément l'ascendant et la volonté de direction ou de domination, ils ne sont pas obligatoirement extravertis, mais leur équilibre personnel, leur considération des autres, leur intelligence sociale en font des personnages indispensables qui trouvent leur satisfaction en dehors de la notoriété et des premières places.

Pour Heenan et Bennis, des motivations particulières peuvent aussi expliquer leur situation. Certains sont dévoués à une cause qui leur paraît plus importante que leur position personnelle : ils se trouvent alors dans la position de pouvoir la faire avancer ; d'autres sont dévoués à une institution et voient dans le succès de celle-ci une image de leur propre réussite ; d'autres enfin se retrouvent dans la relation à une personne donnée, souvent le leader, et valorisent cette relation et le pouvoir qu'ils exercent sur l'autre même s'il n'est pas publiquement reconnu. Les co-leaders ne sont pas que des leaders déçus, qui veulent seulement devenir calife à la place du calife. Ils ont des motivations qui leur sont propres, un sens de la réalisation personnelle qui ne correspond pas à celui du leader, mais, plus que la majorité des autres, ils sont particulièrement proches de lui. Il existe d'autres motivations que d'être premier, que d'être la figure symbolique du dirigeant omnipotent, celui qui est bien payé, celui aussi, pour reprendre des figures ancestrales de l'histoire, que l'on savait châtier et oublier avec une cruauté aussi intense que la louange avait été inconsidérée.

Heenan et Bennis définissent quelques règles ou conditions pour être un bon co-leader. Ce n'est pas si facile. Paradoxalement, il faut avoir un ego très fort, une connaissance et une acceptation de soi suffisantes, qui permettent de reconnaître son rôle, d'en voir les possibilités et les limites sans tomber dans l'envie, le ressentiment ou le sentiment de dévalorisation. Il doit également bien connaître son leader pour savoir s'il supportera la relation et saura intervenir

© Groupe Eyrolles

auprès de lui à bon escient. Il doit avoir de la maîtrise de soi, un très grand équilibre. En fait, l'existence d'un co-leader semble rendre le rôle du leader tellement plus facile que c'est ce co-leader qui devrait être reconnu et admiré.

Ils considèrent qu'il est de la responsabilité de l'entreprise de s'occuper de ses co-leaders, de s'assurer de leur présence, de les aider à assumer leur rôle de manière plus efficace, voire même de créer une culture qui reconnaîtrait leur existence. Quoi qu'il en soit, ces co-leaders existent, les entreprises n'ont peut-être pas grand-chose à faire les concernant, d'autant plus que les bons et vrais co-leaders trouvent en eux-mêmes la motivation et la satisfaction que l'institution ne leur apportera jamais. Les leçons à tirer de cette réalité contre-intuitive du management sont peut-être d'un autre ordre.

Les co-leaders nous donnent une leçon de management. La réussite n'est pas qu'une affaire d'hommes, mais aussi d'équipes, de couples. Vouloir recruter ou former des leaders survitaminés n'est probablement pas la seule manière de réussir. Même si la vague des start-up nous a ramenés quelques années en arrière en ne valorisant qu'un seul modèle de héros de l'économie, l'entrepreneur-leader, il faudra bien reconnaître que les personnalités sont diverses : l'entrepreneur et le gestionnaire, l'extraverti et l'introverti, le créatif intuitif et le rigoureux pragmatique. Cette diversité peut même être efficace, pour peu qu'on la rende positive au lieu de l'ignorer. Enfin, en relativisant le leader technocratique de nos organisations rationnelles, l'anthropologie du chef, en remettant en valeur sa dimension symbolique, qui a toujours été présente dans l'histoire, on redonnera aussi leur place à tous les obscurs qui « font », à défaut de représenter.

© Groupe Eyrolles

# L'effet « divers »

**La diversité arrive. Le sujet est devenu d'intérêt national : il existe des Hautes Autorités sous diverses formes, des forums, conférences, politiques, ouvrages et autres experts sur la question. Il ne reste plus qu'une journée nationale et un timbre à créer, et la panoplie sera totale. À vrai dire, ce mouvement était prévisible[5]. Le sujet était important aux États-Unis et dans quelques autres pays confrontés à la « diversité » de leur population, et il était normal, quoi qu'on en pense, de passer par les mêmes étapes. Quels que soient les discours sur la différence, il faut bien reconnaître qu'il est un domaine où elle n'existe pas : celui des problèmes de management et de leur approche.**

5 Thévenet M., « Une gestion des ressources humaines est-elle possible ? », *Revue française de gestion*, n° 83, 1991.

© Groupe Eyrolles

Inexorablement, les problématiques de management s'imposent partout avec les mêmes justifications, les mêmes concepts, les mêmes succès et les mêmes erreurs. Seul le moment varie. Comme leurs collègues américains ou sud-africains il y a une vingtaine d'années, les professeurs de gestion des ressources humaines sont tous en train de rajouter à leur manuel un chapitre sur la diversité. C'est ce que fait un ouvrage[6] en examinant tous les aspects de la question, tant en ce qui concerne les domaines de diversité que les politiques à mettre en œuvre afin que l'entreprise, lieu important de la société, soit un modèle de diversité.

Plusieurs formes d'actions sont initiées ou proposées. Les unes imposent aux entreprises de publier des rapports sur leur gestion du problème, d'autres créent une instance d'appel pour tout cas de discrimination repéré. On propose le CV anonyme, les quotas. D'autres actions sont plus incitatives : c'est le testing, le développement de blogs sur la question et la publication de toutes sortes d'expériences personnelles à visées d'édification, d'incitation, d'avertissement ou de menace. Les mécanismes d'institutionnalisation classiques se mettent en place : les experts en diversité apparaissent, de même que les conseils et les formations. Comme toujours, la question va devenir incontournable et les politiques s'instaurer avec leurs effets vertueux et pervers.

Le discours des ressources humaines sur la diversité ne reprend pas seulement la question éthique d'égalité des chances ou d'équité dans le traitement des personnes, comme si cette raison n'était pas suffisante pour s'en préoccuper. Elle vise aussi à prouver qu'une plus grande diversité apporterait plus d'efficacité dans

6 Peretti J.-M. (dir.), *Tous différents*, Éditions d'Organisation, 2006.

© Groupe Eyrolles

les rapports humains au travail, plus de créativité et plus de performance pour l'entreprise.

Mais, comme il n'y a rien de nouveau sous le soleil, et que d'autres pays se sont préoccupés de cette question depuis bien longtemps, il n'est pas inutile d'aller regarder comment le problème a évolué et surtout comment les experts en management de ces pays abordent aujourd'hui la question, après des années d'expérience. Un article récent[7] illustre la sensibilité actuelle à ces questions de diversité dans les entreprises américaines. Évidemment, rien n'est transposable, mais cela permet d'anticiper des évolutions possibles de la question dans nos propres entreprises, qui aborderont le problème des années plus tard. Au-delà du constat, l'article prodigue même quelques conseils de management pour que le traitement des problèmes de diversité ne soit pas contre-productif.

L'article commence par donner des exemples concrets de situations où la sensibilité aux différences a créé de la peur plutôt que des relations humaines plus productives. Le point commun à ces situations est de brider les relations entre les personnes. Telle femme n'ose pas prendre une sanction vis-à-vis d'un homme, de peur que sa décision soit perçue comme discriminatoire, tel responsable d'une ethnie donnée ne promeut pas une personne de la même ethnie pour que sa décision ne soit pas mal interprétée, tel responsable se voit sommé de s'excuser pour avoir évoqué le concept de « supplice chinois » qui pouvait être perçu comme une offense aux personnes de cette origine… Même si l'on n'a pas vécu ce genre de situations chacun sait que, même sur le ton de la plaisanterie, il est

7 Ely R. J, Meyerson D. E, Davidson M. N., « Rethinking Political Correctness », *Harvard Business Review*, septembre 2006, pp.79-87.

© Groupe Eyrolles

commun d'entendre des généralisations sur telle ou telle catégorie de personnes comme de voir des personnes attribuer une décision, à leur identité d'ethnie, de genre, d'âge, d'origine sociale, de confession religieuse, de formation de base, d'apparence physique : la liste est infinie[8].

Ces situations peuvent créer des divisions dans les équipes, générer et généraliser le manque de confiance en soi, pousser à se protéger ou à se replier sur soi, à se limiter et s'autocensurer. Parfois, certains ne voient plus les relations qu'à travers ce filtre déformant et, progressivement, ils se retirent des relations sociales et développent des attitudes de suspicion improductives pour tout le monde. Le point commun à toutes ces situations, pour les auteurs, est de rendre plus complexes, plus retenues et moins productives les relations humaines, du fait de tous ces préjugés et de ces préjugés sur les préjugés…

Les auteurs fournissent alors deux séries de conseils aux personnes victimes de ces problèmes de « gestion » de la diversité et aux managers. À tous ceux qui se sentent personnellement touchés par des discriminations ou des préjugés, ils suggèrent d'abord de faire une pause, de ne pas se replier sur soi mais d'échanger avec les autres. Il faudrait prendre le temps de la réflexion et ne pas réagir trop rapidement, ce qui ne peut que figer, voire envenimer les situations. Ils devraient ensuite se poser des questions, rechercher les causes profondes de ce sentiment d'offense. Après cette réflexion, il s'agirait pour la victime de chercher une aide, un soutien sincère de la part d'autres personnes afin de progresser dans la

8 Le *Times* du 9 octobre fait référence à une étude britannique selon laquelle 73 % des habitants de ce pays se sentiraient victimisés du fait de leur appartenance à une minorité.

© Groupe Eyrolles

compréhension de la situation, de discerner sa réalité et de mesurer la portée de sa réaction.

La deuxième série de conseils concerne les managers confrontés à ce type de situations. Premièrement, ils devraient travailler dur à maintenir un climat de sécurité dans leurs équipes, en assurant une tolérance zéro sur ces questions de discrimination, tout en évitant le « discussion zéro ». Ils sont tenus d'affronter le problème, d'en parler avec toutes les parties prenantes. Ils devraient également se remettre en question pour mieux comprendre leurs propres réactions personnelles, qu'elles soient d'extrême sensibilité, de dénégation ou d'évitement. Il conviendrait ensuite qu'ils s'interrogent sur la variété des représentations vis-à-vis du travail et de l'entreprise, révélées dans ces problèmes de gestion de la diversité, pour comprendre comment chacun ressent les situations. Ils devraient surtout investir fortement dans les relations entre les personnes, s'assurer que le travail reste un lieu de relations.

Ces conseils, apparemment si simples et évidents, méritent quelques commentaires pour ceux qui vont se trouver, *volens nolens*, de plus en plus souvent confrontés aux conséquences d'une diversité croissante des situations de travail et surtout de la sensibilité de tous à ces questions.

Le premier intérêt de l'article est de nous donner une idée du genre d'effets contre-productifs de certaines approches des problèmes de diversité. Bien entendu, chacun sera d'accord sur la réalité des problèmes et la nécessité de prendre des mesures, mais il faut parallèlement et modestement envisager les dérives auxquelles certaines approches du problème peuvent conduire. Il n'y a pas de raison pour que les néophytes que nous sommes en la matière puissent faire forcément mieux que les autres.

© Groupe Eyrolles

Le deuxième intérêt de cet article, riche de cette expérience réelle qu'ont les États-Unis de ces problèmes de gestion de la diversité, est de prodiguer des conseils à deux niveaux. Pour dépasser les situations délicates de diversité, deux parties sont directement concernées, les personnes qui se sentent victimes ET les managers. Si l'on veut dépasser les problèmes, c'est à ces deux niveaux qu'il faut agir. On sort ainsi d'une approche un peu simpliste qui ne ferait qu'ajouter sur les épaules des managers la prise en charge et la résolution de ces problèmes. Chacun a sa responsabilité et, comme dans tous les problèmes relationnels, chacun doit prendre sa part.

Le troisième intérêt, c'est la banalité des conseils prodigués. Finalement, les auteurs conseillent de revenir aux fondamentaux des relations humaines. Ils réaffirment que le travail représente tout d'abord une expérience relationnelle. Surmonter les contre-effets de la diversité ne requiert pas plus de règles ou d'outils, seulement une prise en charge plus volontaire et proactive des questions des relations au travail. Prendre le temps de la réflexion, s'interroger sur ses modes de représentation, échanger, faire évoluer sa façon de penser, c'est l'hygiène de base, facile, des relations humaines. Il est toujours nécessaire d'y revenir.

Le quatrième intérêt de l'article est finalement de nous avertir. Bien entendu, il faudra passer par des approches de sensibilisation ou des mesures coercitives pour aborder plus franchement les questions de la diversité. Mais on sait que cela ne suffira pas. Ces mesures et ces changements de comportement ne seront efficaces sur le long terme que si l'on investit sur la mission du management dans le développement de relations humaines productives. Les mesures sur la diversité répondent à des considérations éthiques de base, cependant, comme le dit le philosophe Paul Thibaud, il ne faut pas

© Groupe Eyrolles

tomber dans l'illusion d'une « paix perpétuelle fondée sur l'égalité des égoïsmes » mais voir dans le problème une sollicitation de l'implication personnelle. Au-delà de ce niveau de lecture, les spécialistes du management doivent reconnaître que la diversité ne génère pas de performance par magie, elle ne crée pas de créativité ou de meilleures relations de manière automatique. C'est la qualité des relations humaines dans un groupe qui permet à cette diversité de produire des effets positifs.

© Groupe Eyrolles

# Management de proximité : les fausses économies

**L'existence d'un chef, la relation plus ou moins facile avec lui ou elle est souvent un trait majeur de l'expérience quotidienne de travail. Il n'est guère de domaine d'activité, que ce soit l'atelier, l'association, le club sportif ou le régiment, où la relation au chef, à la hiérarchie, au responsable, au manager ne soit centrale. Et la diversité des dénominations ne change pas grand-chose à la situation. C'est même un élément déterminant de la qualité de ce quotidien. On se souvient de ceux qui nous ont appris, qui ont ouvert des perspectives, on se souvient aussi de ceux qui nous ont gâché la vie. Il n'est pas rare de devoir reconnaître que l'on a gardé un poste pour son chef ; on l'a souvent quitté pour la même raison.**

© Groupe Eyrolles

Pour appréhender l'importance de cette relation managériale, il ne faut jamais dissocier deux de ses caractéristiques. La première est que le management est une fonction nécessaire, si l'on observe les caractères universels de l'organisation des activités humaines. Définir le travail, l'organiser, contrôler sa réalisation en sont les aspects les plus visibles. L'information, la réponse aux attentes des personnes en est un autre. La présence d'une figure d'autorité dans un monde souvent complexe en est probablement une dernière. Mais il est bien certain, quels que soient la forme et le vocabulaire, que le management correspond à une fonction qui doit nécessairement être assumée dans les groupes. Bien entendu, les époques, les contextes sociaux et les caractéristiques des organisations font varier ses conditions d'exercice.

Il est un autre élément que les psychologues et anthropologues sauraient plus pertinemment évoquer à propos du management. La personne vit, et parfois organise son développement, à partir de quelques figures d'autorité – les textes les plus anciens sur l'histoire de l'homme l'ont toujours répété. La figure du père et celle du chef ne sont pas les moindres, même s'il faut se garder de les identifier. Ainsi, la relation à la figure d'autorité dans les organisations relèverait aussi de ces universaux anthropologiques. On pourrait même se demander si le quotidien assez chagrin vis-à-vis des formes d'autorité qui sont les nôtres ne relève pas aussi d'un genre obligé… Finalement, un chef que l'on critique, cela aide aussi à vivre…

Beaucoup d'entreprises rencontrent la difficulté de trouver des personnes réellement aptes à assumer les fonctions de management. Certes, beaucoup veulent le statut associé aux positions de management, mais apprécient moins l'activité même de « gérer des

© Groupe Eyrolles

personnes ». Le management, dans son acception la plus basique de direction d'une équipe de collaborateurs directs, n'est pas qu'une affaire de convictions, c'est aussi une question de compétences et de goût. On a besoin de savoir faire, ou du moins de maîtriser quelques savoir-faire indispensables ; on a également besoin d'aimer cela, de trouver quelque plaisir et satisfaction à la relation, à l'autre finalement. Il est dommage que ces questions anthropologiques de base ne soient pas plus présentes dans les réflexions sur la gestion du personnel.

La difficulté à trouver des personnes aptes à maîtriser cette fonction de management n'est pas sans lien avec une image pas toujours positive de l'exercice de l'autorité. Le terme même de « chef » est, hormis en cuisine, devenu assez péjoratif, au point qu'il n'est plus nécessaire de l'affubler de l'adjectif « petit »… On entend si souvent s'exprimer la satisfaction de certains cadres à ne plus avoir à assumer des activités de management direct pour pouvoir réellement se consacrer… au travail, à l'exercice solitaire d'une expertise ou d'une technicité.

Il n'est donc pas aberrant de penser que, plus ou moins consciemment, d'aucuns pourraient avoir envie de faire l'économie de l'activité de management. Comment se passer de cette fonction, comment éviter ces formes traditionnelles de l'autorité qui ne paraissent correspondre ni aux attentes des managés ni à l'envie des managers.

Quelques formes de travail illustrent le souci de faire l'économie du management traditionnel, de la relation managériale dans ce qu'elle a de plus banal. Plus précisément, quatre aspects du management tentent d'être économisés.

© Groupe Eyrolles

# L'économie du coût

Les managers coûtent cher. Ils passent du temps à exercer leurs missions. Peut-on s'en dispenser ? On a beaucoup réduit le nombre d'échelons hiérarchiques. Pour ce faire on a créé des formes d'organisation dans lesquelles on s'attendait à ce que la personne soit guidée par le seul souci de réaliser ses objectifs sans avoir à interagir avec une autorité quelconque. L'idée d'une organisation dans laquelle chacun saurait exactement ce qu'il doit faire et comment le faire, une organisation où les personnes feraient effectivement ce qu'elles doivent, et même mieux, est assez banale. Il ne suffit pas de le vouloir pour que cela se réalise. Certes, dans des secteurs comme le service de proximité par exemple, on travaille à normaliser et standardiser la prestation fournie, de façon à garantir le contrôle de l'action de chacun par les process et les systèmes, mais cela ne suffit pas. On peut décréter de telles organisations, mais leur succès dépend de deux facteurs.

Le premier, c'est d'avoir des personnes responsables. On trouve dans toutes les études un fort désir d'autonomie, qu'il ne faut pas confondre avec le goût des responsabilités ; on trouve un goût pour le statut et les attributs du pouvoir qui ne préjuge pas de la capacité à assumer des responsabilités dans un contexte où la relation managériale est plus rare.

Le second, c'est un fort besoin d'implication de la part des personnes. Cette implication ne se décrète pas, elle se construit : il ne suffit pas de « donner » de l'autonomie pour que l'implication suive nécessairement.

© Groupe Eyrolles

# L'économie de la relation

La relation interpersonnelle dans le management est également coûteuse. Elle réclame du temps et de l'énergie. Elle peut représenter une charge difficile à supporter, tant le contenu émotionnel et affectif est complexe et envahissant. Certaines situations de travail pourraient laisser croire que cette économie est elle aussi possible. On s'intéresse depuis quelque temps à la catégorie des professionnels, des personnes fortement engagées dans l'exercice d'un métier, dans la maîtrise d'une technicité. La forme la plus exacerbée en serait les « divas » que des institutions comme les hôpitaux, les groupes de presse, les institutions d'enseignement ou les organisations culturelles connaissent bien. Ces personnes seraient tellement centrées sur leur compétence distinctive, elles auraient un travail tellement peu fongible que toutes les fonctions du management en seraient facilitées. En fait, l'expérience montre que, même si elle n'est pas reconnue, la relation managériale est tout aussi nécessaire dans ces situations. Elle est même rendue plus difficile puisque, apparemment, ces professionnels ne reconnaissent pas leur chef dans leur système de valeurs professionnelles.

Comme l'ont très bien montré Leavitt et Lipman-Blumen[9], les leaders de ces groupes doivent encore plus s'investir dans la relation, même si les salariés sont des solitaires dans l'exercice de leur activité. Ces professionnels ou ces divas, solitaires et peu demandeurs

© Groupe Eyrolles

9 Leavitt H, Lipman-Blumen J., *Hot Groups*, HBS Press, 1999.

de relation managériale, fonctionnent d'une manière telle que la cohérence du groupe exige des chefs qu'ils consacrent encore plus d'attention à ce qui se passe au niveau relationnel.

## L'économie de la différence de statut

Les différences de statut sont parfois difficiles à accepter. Les organisations par équipes, par groupes de projet peuvent donner l'illusion que le problème est enfin résolu. Dans des groupes de projet par exemple, l'animateur, responsable provisoire, semble devoir exercer un minimum de relation managériale : les membres du groupe ont été choisis en fonction de la complémentarité de leurs compétences nécessaires au projet. Chacun se retrouverait donc avec une relative égalité de statut pour mener à bien la tâche.

En fait, même provisoire, toute organisation requiert des choix, des décisions, de l'animation et le responsable d'un groupe de projet se trouve comme tout autre manager dans la situation de devoir gagner de la crédibilité, de la reconnaissance, lui permettant d'exercer réellement sa fonction. On reçoit toujours son pouvoir de ceux que l'on est censé diriger…

Plutôt que de les exonérer de la différence de statut, les organisations provisoires, les équipes ou groupes de projet obligent leurs responsables à gagner, au-delà de leur désignation, la crédibilité qui leur est nécessaire, comme tout autre responsable…

© Groupe Eyrolles

# L'économie de la prise en compte des attentes des autres

Curieusement, on voit se développer un discours selon lequel certains personnels, les jeunes cadres par exemple, devraient prendre en main leur carrière, se débrouiller par eux-mêmes. Il est difficile de concevoir que ce discours peut être entendu au sein même des entreprises, aussi étrange que cela puisse paraître. Il relève cependant de cet espoir que les personnes, en « se gérant » elles-mêmes, n'attendraient pas trop de l'entreprise…

D'ailleurs, le management à distance peut relever de cet espoir. Les personnes travailleraient chez elles ou en dehors de l'entreprise. On ne parlerait plus de relation de travail mais seulement de connexion de travail. Imaginer des personnes éloignées de l'entreprise et qui se passent donc de la relation managériale au quotidien est toutefois une belle illusion. Qu'on le veuille ou non, les personnes dans les organisations ont des attentes concernant leur propre situation personnelle et leur manager est souvent considéré comme celui qui peut les aider à satisfaire ces attentes.

Cette dernière occasion d'économie perdue est sans doute la plus importante. On peut comprendre que les organisations veuillent se débarrasser d'une activité difficile à mener efficacement. Toutefois, elles ne sont pas seules à pouvoir le décider. Le gros problème du management, c'est qu'il remplit aussi une fonction pour les personnes et pas seulement pour les organisations. Le management de proximité, c'est le service des autres, de

© Groupe Eyrolles

ceux qui sont dirigés et pas seulement de l'organisation. À trop oublier ces réalités de base, on peut laisser s'installer de funestes illusions.

© Groupe Eyrolles

# Le paradigme de la bière

**De tous côtés, il est devenu banal et de bon ton de se moquer du management, de ses techniques ou de ses discours. Les livres abondent qui stigmatisent les discours managériaux, comme les émissions de radio ou de télévision qui mettent en scène toutes sortes d'experts autoproclamés de l'horreur managériale. L'approche cynique, sceptique et sans nuance postule allégrement que L'entreprise existe, comme LE salarié ou LE management. L'utilisation abusive de l'article défini ne révèle pas une grande connaissance de la réalité ni le sens de la nuance qui sied aux sciences humaines, mais c'est le moyen d'effets de manche faciles et de bons succès de librairie.**

© Groupe Eyrolles

Il ne faudrait pas croire que ces critiques n'interviennent qu'à l'extérieur de l'entreprise ; à l'intérieur aussi, le scepticisme gagne et il est indiqué de conserver un regard narquois sur ce domaine auquel on a été depuis si longtemps exposé.

Le contenu de la critique du management est large et divers au point que, parfois, seule la dérision semble compter. On reproche au management (sans que l'on sache toujours si l'on entend par là des personnes ou un vague concept planant sur les eaux) de constituer un discours creux, sans base scientifique réelle et sérieuse. Ces discours seraient changeants au gré des époques, avec un rythme stimulant d'apparition de nouveautés qui n'en sont jamais. Au sens le plus péjoratif du terme, le management relèverait du marketing. Il recouvrirait des pratiques ou des discours, « lancés » comme des produits par on ne sait qui : des gourous, des consultants, des multinationales bien évidemment étrangères. Le management apparaît comme un produit à durée de vie limitée avec un emballage attirant le chaland qui tente de pallier l'inconsistance du contenu. Une grande part de la critique concerne l'écart entre le discours et la réalité : c'est une source inépuisable d'articles, d'exposés, voire de thèses ; les Robins des Bois de la purification managériale sont à l'affût de l'écart entre discours et réalité, y trouvant là d'incontournables résultats de recherche, censés faire avancer la science du vrai management…

Une dernière critique, finalement assez fréquente et très importante, traque derrière ces pratiques une forme cachée d'oppression. L'institution de travail chercherait à exercer un pouvoir sur les personnes pour servir ses seuls intérêts ; ceux-ci ne pouvant qu'être incompatibles avec ceux des personnes, on se trouve dans un jeu à somme nulle. Le management est alors – et seulement – un déguisement destiné à cacher la soumission des personnes à l'intérêt de

© Groupe Eyrolles

l'entreprise. Dans ce cas, la critique du management se dissout dans un discours plus radical où la spécificité du management n'a plus vraiment d'intérêt.

Dire que le management est une mode résume assez bien l'ensemble de ces critiques. Et il est curieux que, dans ce contexte seulement, cette qualification ne soit ni valorisante ni positive. Cet attribut de mode ne suffit cependant pas à épuiser ni la définition ni la description de la réalité managériale. Il est même un paradigme qui permet de mieux comprendre sa nature, son sens et sa portée, c'est le paradigme de la bière.

En effet, ce breuvage se compose de trois éléments distincts. Le premier est la mousse. C'est lui qui frappe le plus quand on rencontre le liquide pour la première fois. Il faut la surveiller quand on sert la bière pour qu'elle ne déborde pas ; il y a même toute une compétence à avoir pour servir un demi en maîtrisant la quantité de mousse et sa proportion dans le verre. Si elle est l'élément le plus étrange et le plus caractéristique du produit, c'est aussi elle qui disparaît le plus vite. Cet élément, qui joue des tours quand il s'accroche au nez, aux commissures des lèvres ou à la moustache à l'insu du buveur, n'est pas le plus savoureux. Il en va souvent du management comme de la mousse : l'emballage et l'apparence comptent plus que le contenu. Le packaging d'une nouvelle idée sous forme de « produit prêt-à-l'emploi », d'une série d'outils modernes et séduisants, de l'originalité de la présentation de la démarche est souvent suffisant pour emporter l'adhésion. C'est, par exemple, le cas du 360° quand l'originalité de la procédure d'évaluation par des pairs, des collaborateurs et supérieurs l'emporte sur les critères mêmes de cette évaluation.

Dans la bière, il y a aussi le liquide. Il se caractérise par sa couleur, sa texture, sa fraîcheur et sa saveur. C'est lui qui a des fonctions

© Groupe Eyrolles

bien concrètes et opératoires : il nourrit, il rafraîchit, il désaltère. C'est lui qui se partage entre amis. Chaque outil de management a ainsi sa fonction à condition de bien savoir l'utiliser : de même, en effet, on ne boit pas de bière en n'importe quelle quantité, on n'en boit pas forcément à n'importe quel moment et on ne la laisse pas boire à n'importe qui. Mais ces précautions d'usage n'enlèvent rien à la réalité de sa fonction, pour autant qu'on ait pu la maîtriser.

Mais, dans la bière, il y a un troisième élément. C'est ce qui reste quand on l'a bue : il suffit de se regarder dans le miroir de la salle de bains le matin ou d'observer son pèse-personne pour ne pas manquer d'en voir les effets… Avec les outils de management, il en va de même : il en reste toujours quelque chose…

Aborder les modes en management, c'est n'oublier aucun des éléments caractéristiques de la bière : les réduire à de la mousse ou à une simple fonction provisoire serait insuffisant, il s'agit aussi de repérer ce que les modes apportent, ce qu'elles précipitent dans ce long mouvement de l'« apprentissage organisationnel », comme il convient de dire aujourd'hui. Au début du contrôle de gestion, les hésitations de la discipline pouvaient laisser croire à une mode passagère et, même si on ne l'aborde plus de la même manière aujourd'hui, la réalité de cette pratique montre que ce passage hésitant était évidemment nécessaire. Rappelons-nous également les ricanements des débuts de la qualité. Il faut pourtant bien reconnaître que ces démarches, dans leur longue évolution, ont profondément transformé les organisations et leurs processus. D'ailleurs, ceux qui se moquent du management et de tous ses supposés discours sont généralement assez exigeants et intraitables quand ils se retrouvent dans le rôle du client : la qualité leur paraît alors un peu moins insignifiante.

© Groupe Eyrolles

Les modes sont au contraire un formidable révélateur des façons de penser avec leurs opportunités mais aussi leurs limites. Se tenir informé de ce qui paraît important dans les entreprises à un moment donné, c'est tout simplement mieux comprendre comment se posent les problèmes, comment ils s'abordent et peuvent alors éventuellement se résoudre. Les critiquer comme des instruments pervers d'un management oppresseur est peut-être légitime mais reste sans intérêt, puisque, dans cet ordre d'idée, on ne saurait voir quel management pourrait exister. Si, enfin, la critique concerne l'existence de camelots capables de vous demander votre montre pour vous donner l'heure, de vous convaincre de la découverte du produit miracle qui fait repousser les cheveux des hommes, qui vous fait prendre toutes sortes de vessies pour des lanternes, cela n'a là encore que peu d'intérêt. Si seulement le domaine du management pouvait être le seul à être victime de ces arnaques… Le problème n'est pas celui du management et de l'entreprise mais plutôt celui de la nature humaine : Molière et même Aristophane l'ont décrite depuis longtemps.

Alors, quels enseignements tirer de cette comparaison avec la bière ? Premièrement, en matière de management, il est conseillé de se méfier des illusionnistes tout autant que des sceptiques. Ceux qui disent que rien ne marchera jamais ont obligatoirement raison parfois, mais leurs *a priori*, leur manque de nuance et leur regard convenu et uniformément narquois est de peu d'utilité. Dans un monde où la dérision sert d'analyse et de raisonnement, la critique systématique est séduisante, mais pas très courageuse et certainement une offense à la réalité.

Même dans l'entreprise et le management, l'exercice du principe d'intelligence n'est jamais inutile. Le siècle dernier aura suffisamment sacrifié à la phénoménologie pour ne pas aborder tranquillement le

© Groupe Eyrolles

management comme une activité humaine qui mérite, comme les autres, un passage au crible de l'intelligence et de l'analyse. Dire que des choses aberrantes se font sous couvert de management est une évidence, mais prenons la peine de le décrire, de l'analyser et aussi de l'opposer à ce qui se fait d'intéressant et d'efficace : il est parfois curieux de voir que les censeurs semblent ne toujours tirer que du même côté.

Des modes, il reste toujours quelque chose. Nos systèmes de représentations appliqués au changement font souvent de ce processus un acte révolutionnaire, comme si demain devait être fondamentalement différent d'aujourd'hui, comme si le progrès venait inexorablement rendre obsolète le passé, comme si les garde-robes du management se vidaient régulièrement pour se renouveler à la saison suivante. Nos organisations sont plus simplement des sociétés humaines, elles mettent en place des choses qui ont besoin de se refaire, de s'améliorer, de s'amender, parfois de se transformer après avoir intégré les acquis de l'expérience passée.

Enfin, ce sujet du management et de ses modes devrait aussi bénéficier d'un peu de tolérance. Pourquoi les « professionnels » du management n'en seraient-ils pas aussi crédités ? Faire tourner une organisation n'est pas si facile : c'est vrai d'une entreprise, comme d'une association humanitaire ou d'une administration. Que des entrepreneurs ou des managers se laissent parfois aller à la faiblesse d'imaginer que certains outils peuvent les aider dans leurs difficultés, cela mérite aussi un peu de bienveillance. S'ils étaient les seuls à imaginer pouvoir trouver des solutions à leurs problèmes !

Au fait, certains disent qu'il existe une quatrième caractéristique de la bière : comme la mode, c'est toujours l'avant-dernière…

© Groupe Eyrolles

# La théorie des trois béquilles

**Finalement, le problème des leaders aura la vie longue. Dans un domaine comme le management où l'on se plaît à chercher toujours de nouvelles approches et des concepts rénovés, le rêve d'un leadership performant et de conseils efficaces à tous ceux qui essaient de diriger les autres ne cesse de produire recherches, articles, propositions en tous genres. Certains ont bien essayé de décréter le « Tous leaders » : il faut bien reconnaître qu'alors, sans suiveurs, on a résolu le problème ! Plus simplement, nombreux sont ceux, dans l'entreprise, le milieu associatif, la politique, les syndicats ou les administrations, qui se trouvent confrontés à la question éternelle de savoir faire œuvrer ensemble des personnes qui, non seulement ne se battront pas, mais parviendront même à produire quelque chose.**

© Groupe Eyrolles

Le problème du management, de la direction des hommes, de leur coordination ou de leur leadership est donc éternel. Et comme dans beaucoup de situations anthropologiquement typiques, la personne n'espère pas de solutions à ses questions légitimes, mais des moyens d'assumer son questionnement et son cheminement. Il faut alors reconnaître qu'en la matière, on ne manque pas de « béquilles », de ces aides qui permettent d'aider au mieux à affronter le quotidien.

Si on regarde aussi bien les théories du management que les pratiques, on distingue au moins trois de ces béquilles. La première est celle des outils, la deuxième celle de la gentillesse, ou plus largement des codes relationnels superficiels, et la dernière celle de la prise sur soi ou de l'autocontrainte. C'est ainsi une véritable théorie des trois béquilles qui peut se construire.

## La béquille des outils de management

Il vous est peut-être arrivé d'entendre d'un manager l'affirmation suivante : « Ça y est, j'ai fini mon management pour cette année ! » Il veut dire qu'il a enfin achevé le pensum annuel des entretiens individuels, obtenu les contre-signatures et renvoyé le tout à la direction des ressources humaines, dont on se demande d'ailleurs ce qu'elle en fait. Effectivement, la plupart des managers ont intégré l'idée du partage de la fonction des ressources humaines. Ils ont assimilé avec plus ou moins d'ardeur un nouveau rôle consistant à s'exprimer

© Groupe Eyrolles

sur des besoins en recrutement ou en formation, des conditions de mobilité, des propositions de rémunération, l'évaluation des performances ou des potentiels. De manière à rendre ce rôle efficace, les spécialistes ont outillé l'ensemble de ces démarches, ce qui ne fait que s'ajouter au reporting et aux exigences bureaucratiques diverses des nouveaux process en place.

Comme chacun l'a noté, nos organisations sont de plus en plus professionnelles et, la plupart du temps, ces procédures sont globalement respectées, au moins dans leur lettre. De là à penser que l'activité de management se réduit à ces tâches bureaucratiques, il n'y a qu'un pas, d'autant plus que, le mieux étant l'ennemi du bien, on ne sait pas s'arrêter dans le souci jamais totalement satisfait de transformer les pratiques en processus formalisés, détaillés, « procédurisés ». C'est même parfois le cas en matière d'entretien, dont on s'aperçoit qu'il est considéré comme l'activité de management de base : faire du management, c'est mener des entretiens avec les collaborateurs pour leurs objectifs, leur performance, leur carrière, voire leur rémunération : à croire qu'en matière de management on est dans la culture de la maintenance… Ce qui devrait normalement être une simple conversation, un dialogue, devient un exercice patiné, policé, finement ajusté.

Le problème avec les outils, c'est qu'on n'a jamais fini d'en trouver, d'en mettre au point. Devant le besoin de développer le management de proximité, on trouve même des cas où l'on essaie de mettre en formules ce que seraient les compétences ou pratiques d'un management de proximité « certifié ».

© Groupe Eyrolles

# La béquille de la gentillesse

Récemment, une grande entreprise européenne a enquêté auprès de ses managers pour savoir ce qu'ils considéraient savoir bien ou moins bien faire. Parmi une centaine de « savoir-faire », on retrouvait parmi les mieux classés – ceux que les personnes disaient savoir le mieux faire – l'ouverture, la disponibilité, la gentillesse et l'amabilité dans les rapports, c'est-à-dire finalement tout ce qui constitue la panoplie des codes relationnels superficiels socialement corrects (les fameux CRS…).

Il faut dire que la plupart des managers ont suivi depuis longtemps toutes les formations prescrivant la « politique de la porte ouverte », du sourire, de la communication efficace, du serrage de mains le matin, de l'absence de toute remarque politiquement incorrecte. Ils ont pris le réflexe anglo-saxon de la décontraction, de l'apparente bonne humeur et de la sérénité jamais déstabilisée. Il faut même reconnaître que cela a ses avantages parce que de nombreuses situations quotidiennes sont ainsi rendues plus simples et vivables. Cela n'empêche évidemment pas, dans l'entreprise comme ailleurs, de voir parfois se déchaîner les passions, les perversions ou les barbaries diverses mais il resterait à prouver aujourd'hui dans notre société que l'entreprise est un lieu où les relations entre les personnes sont plus mauvaises qu'ailleurs.

Dans cette même enquête, les réponses concernant la dizaine de savoir-faire les moins maîtrisés étaient encore plus intéressantes : dire à quelqu'un que cela ne va pas, motiver la personne, sanctionner, résoudre des conflits… Le seul problème, c'est que la vie en commun et son animation ont principalement à s'occuper de ce

© Groupe Eyrolles

genre de choses. L'écart est frappant entre la propension à être lisse et policé et la difficulté d'affronter les aspérités inhérentes à la vie collective. On se demanderait même si la première ne serait pas un moyen d'éviter les secondes…

## La béquille de l'autocontrainte

Cette troisième béquille conduit à inviter les managers à prendre sur eux-mêmes pour que tout fonctionne. Finalement, ils sont les seuls à disposer des vraies solutions dans ce monde difficile, au cœur de ces organisations limitantes et pusillanimes, toujours vulnérables à la fossilisation, aux faiblesses coupables et aux dérives entropiques. Au manager de se battre parce qu'avec un rôle pareil, c'est sa responsabilité et son devoir, seul contre tout et tous.

Un article récent emprunte une nouvelle fois cette veine[10]. On y voit des exemples de managers qui ont su définir avec force leurs véritables et authentiques priorités personnelles, de façon à ne pas se laisser happer par le vent changeant des exigences organisationnelles : fini les excuses faciles du manque de temps pour tout faire quand j'ai défini ce qui était vraiment important pour moi ! Face au sentiment de ne rien pouvoir faire dans la léthargie et l'immobilisme organisationnels ambiants, ces managers ont su trouver le trou de souris, le bon angle d'entrée dans l'atmosphère de la navette, pour atteindre leurs objectifs. L'image qui nous est présentée dans cet article met en contraste la modestie de celui qui ne

10 Goshal S., Bruch H., « Reclaim Your Job », *Harvard Business Review*, mars 2004, pp. 41-45.

© Groupe Eyrolles

veut plus réformer le grand système qui le contraint et la recherche d'une voie personnelle pour atteindre des objectifs qu'il estime pertinents. Il prend sur lui, il se soumet à ses propres objectifs avec une conviction et une motivation sans faiblesse.

De quoi rasséréner tous les leaders fatigués de se battre contre des moulins à vent ou de jouer au hamster dans sa roue. Finalement, ils ont la solution. De là à penser que le monde, une fois de plus, se sépare en deux catégories, ceux qui ont la possibilité de prendre sur eux et ceux qui ne l'auront jamais, et l'on retombe dans le syndrome de «l'âme du chef» dont les théories du leadership ne sont jamais totalement sorties.

Car, s'il est impératif qu'un manager, comme les autres, sache se déterminer et assumer ses responsabilités, l'activité de management restera toujours une activité collective, faite de relations et d'une prise en compte du collectif, qui s'impose à l'observation mais aussi à tout acteur.

## La théorie des trois béquilles

Mettre en évidence les trois béquilles, qui aident le manager à assumer son rôle en lui fournissant outils, codes relationnels et incitations à l'autocontrainte, ne suffit pas à créer une «théorie». Pour ce faire, il faut dégager au moins trois principes.

Le premier, c'est qu'une béquille aide à avancer. Il est trop facile de dénigrer les insuffisances, les naïvetés ou les manques des outils de management. Il faut reconnaître aussi que la gestion des ressources humaines, grâce à toutes ces démarches, s'est sérieusement

© Groupe Eyrolles

améliorée et que nombre de décisions se prennent maintenant de manière plus efficace et raisonnée. Bien entendu, on ne parle plus des trains qui arrivent à l'heure. Que dire de cette « civilité managériale », certes toujours insuffisante par construction, qui facilite beaucoup les rapports humains ? Quant à l'autocontrainte, ce sens des responsabilités personnelles, on regrette tellement qu'elle ne soit pas plus répandue…

Le deuxième principe, c'est que les béquilles, dans la plupart des cas, ont vocation à disparaître. Elles aident à marcher mais surtout à récupérer, avec la perspective de pouvoir un jour s'en passer… Les outils, les codes relationnels ou l'autocontrainte devraient donc être des passages obligés pour atteindre un autre niveau, pour établir d'autres modes de travail en commun. Le risque de ces béquilles, c'est que le convalescent s'habitue si bien à leur confort qu'il ne songe plus à s'en passer, qu'il s'en accommode trop bien. En ce qui concerne les outils de management, on rêve souvent de ce dépassement quand on voit la facilité de beaucoup à se réfugier derrière leur prétendue rationalité…

Le troisième principe, c'est qu'il est vraiment difficile de marcher avec trois béquilles… À trop vouloir en faire, en matière de management ou de leadership, on aggrave les situations. On peut parfois se demander si les exigences faites aux managers pour qu'ils soient à la fois des techniciens gentils et autocontraints ne les conduisent pas à perdre toute authenticité sans laquelle les rapports humains ne sont pas possibles. Le mieux est si souvent l'ennemi du bien…

© Groupe Eyrolles

# Vente et relations humaines : le test de la méthode douce

**La vente forcée, c'est fini! Tous ceux qui sont agacés par l'attitude pressante d'un vendeur qui les pousse à acheter ce dont ils n'ont pas vraiment besoin ou envie peuvent se rassurer : la tendance serait à la vente douce (*low-pressure selling* en anglais). On connaissait les médecines douces, les méthodes douces d'apprentissage sans peine, l'autorité douce, la douceur gagne maintenant la vente. Certes, cette nouveauté n'a pas encore envahi tous les lieux de vente : il reste peut-être quelques camelots performants, quelques «conseillers clientèle» zélés, qui utilisent sans vergogne toutes les techniques psychologiques afin d'emporter votre acte d'achat, mais ce ne seraient là que les reliquats d'une époque révolue. Ce n'est plus au vendeur de faire craquer, il doit simplement vous aider à prendre vous-même la décision rationnelle et réfléchie d'acheter son produit.**

© Groupe Eyrolles

Ce constat, ou ce conseil, apparaît dans la très sérieuse *Harvard Business Review* qui a consacré un numéro spécial à la vente, cette fonction centrale dans l'entreprise[11]. La revue tente de rassembler toutes les évolutions structurantes de cette fonction, profondément touchée par l'évolution de la situation économique dans le monde, mais surtout par la transformation des modes d'information, de commercialisation et de distribution. La vente douce, à vrai dire, ne constitue pas la nouvelle tendance, c'est plutôt, selon les éditeurs, l'un des meilleurs articles que la revue ait publiés sur la question de la vente… C'était en 1947[12]… Exhumer un article aussi ancien dans ce monde du management où tout paraît si vite vieux et démodé doit bien avoir un sens !

Il est vrai que l'auteur de l'article ne s'adressait pas aux vendeurs de rue ni à la vente de produits au consommateur final : c'est plutôt au «*B to B*» (*business to business*) qu'il pensait, dans une période d'après-guerre où la violence des comportements n'était pas abordée comme elle peut l'être aujourd'hui. Par la vente douce, c'était surtout à une autre conception de l'acheteur que l'on faisait référence, celle d'un individu rationnel qui a le plaisir d'acheter et qu'il faut accompagner dans ce choix libre et autodéterminé.

L'auteur définissait d'ailleurs la vente douce par opposition à la vente à l'arraché, lorsque l'acheteur est fortement incité à acheter par toutes les méthodes possibles, sans qu'il puisse effectuer son achat en pleine connaissance de cause, à l'issue d'une vraie décision personnelle. Il faut le laisser arriver à sa décision par lui-même. Cela ne veut évidemment pas dire que le vendeur ne

11 Il s'agit du numéro special, *Sales*, de la *Harvard Business Review* de juillet-août 2006.
12 Bursk E. C., «Low-Pressure Selling», *Harvard Business Review*. L'article, publié pour la première fois à l'hiver 1947, est reproduit dans le numéro spécial cite ci-dessus.

© Groupe Eyrolles

fait rien ; bien entendu, il se situe toujours dans une relation d'influence, puisque toute relation peut toujours être appréhendée en ces termes, mais celle-ci s'opère différemment. Il s'agit en premier lieu d'insister sur ce que le produit à vendre a d'unique et d'original par rapport aux autres pour rester le plus factuel possible. Dans le mode de présentation par le vendeur, il y aura également plus de retenue et une pression émotionnelle moins forte que dans la vente à l'arraché. Concrètement, on ne cherchera pas à emporter la décision trop tôt, on laissera du temps au prospect. La vente douce requiert de la sincérité : elle seule permet d'établir une relation sur le long terme. Elle exige enfin une approche totalement centrée sur l'acheteur, sur ses besoins, plutôt que sur les caractéristiques du produit.

L'auteur ne faisait pas que narrer un conte de fées, il expliquait aussi les raisons du succès de cette approche commerciale. La première est celle de la surprise : cette méthode de vente tranche tellement sur la pratique courante qu'elle ne peut que séduire. Ce ne serait évidemment plus le cas si chacun pratiquait de la même manière… mais il y a peu de risques. De manière plus intéressante, cette approche est basée sur l'idée que, fondamentalement, les gens aiment acheter et que le vendeur doit utiliser cette tendance plutôt que d'essayer de forcer la décision. L'achat flatte l'ego, l'acheteur aurait donc toutes les prédispositions, en lui-même, pour arriver à l'acte d'achat sans que le vendeur l'y force. Cette attitude douce devrait normalement apaiser les résistances générées par la vente forcée. Enfin, la troisième raison évoquée pour cette méthode douce consiste, en étant centrée sur le consommateur, à se focaliser sur l'objectif général de la satisfaction de son besoin plutôt que sur les détails du processus psychologique de l'achat.

© Groupe Eyrolles

Pourquoi ressortir un tel article, une soixantaine d'années après sa première publication ? Sans doute parce qu'il est considéré comme un classique. Peut-être aussi parce qu'il comportait quelques bonnes intuitions, que l'on pense encore pertinentes aujourd'hui. Si tel est le cas, les spécialistes de la vente le diront, les managers peuvent alors s'interroger, parce que rien de ce qui concerne la vente ne devrait leur être indifférent. Elle reste une formidable école pour les managers. Le vendeur cherche à emporter l'achat, il veut influencer le comportement de l'autre ; il en va de même du manager, à quelques différences près. En dirigeant une équipe, votre mode de management, dans la relation, l'appréciation, la résolution des conflits ou le coaching, tente d'orienter les comportements de la personne vers plus d'efficacité, de pertinence ou d'excellence. Évidemment, dans le cas du management, il ne s'agit pas de vendre des produits, le manager ne sait même pas forcément ce qu'il attend exactement comme comportement de la part de ses équipiers : il n'espère que du résultat et parfois le développement de la personne qui permet de l'atteindre… Mais le souci d'influencer leur manière de faire est identique. Les vendeurs impressionnent souvent. Certains sont totalement insupportables, ils vous obligent littéralement à acheter et l'on succombe à leur bagout ou à leur pression psychologique, tout en s'en voulant et en jurant que l'on ne nous y reprendra plus. D'autres sont tellement subtils que l'on sort du magasin en les qualifiant respectueusement de bons vendeurs, après avoir acheté ce que l'on n'imaginait pas. Il en va de même des managers. Les plus performants des vendeurs ou des managers ont cette capacité à comprendre l'autre, à adapter leurs propres attitudes, à trouver les bons mots, les bonnes postures qui font évoluer la personne en face. Les formations à la vente sont d'ailleurs très impressionnantes

© Groupe Eyrolles

parce qu'elles témoignent d'une bonne connaissance de la psychologie pratique et qu'elles transforment véritablement beaucoup de ceux qui les suivent. Certains vendeurs sont tellement doués qu'on se prend à rêver que les managers deviennent un jour aussi intelligents (en matière de comportements).

Alors, si la mode est, en matière de vente, d'abandonner l'agressivité pour la douceur, les relations managériales peuvent-elles en tirer quelque enseignement ?

À l'heure où la dureté des affaires et de l'économie semble imposer des relations humaines musclées[13], où les impératifs de l'exécution exigent d'être froid et rigoureux dans une relation contractuelle plutôt qu'humaine, l'idée de relations humaines « douces » peut paraître anachronique. J'entends déjà les observateurs acerbes crier à une vision « fleur bleue » des rapports humains qui soit n'a pas de place dans ce monde, soit ignore la sombre réalité des situations de travail souffrantes et perverses.

En fait, l'intérêt de cet article ne se situe pas dans le conseil d'un nouveau modèle de relations humaines : chacun sait qu'en la matière, on fait surtout ce que l'on peut. Tout le monde sait bien que ce n'est pas le style de relations, qu'elles soient « gentilles » ou « dures », qui crée la performance ou l'échec. Le domaine des relations est plus subtil. L'apport possible de cette théorie de la vente douce se situe plutôt dans les raisons invoquées pour son efficacité. Trois points au moins méritent d'être soulignés si l'on pousse encore l'analogie.

La première remarque, c'est l'effet de surprise. Étant donné la défiance ambiante vis-à-vis des entreprises et des organisations de

13 Kramer R. M., « The Great Intimidators », *Harvard Business Review*, février 2006.

© Groupe Eyrolles

travail en général, des relations humaines d'un autre style peuvent créer un effet de choc et – pourquoi pas ? – changer les approches du travail. Cela n'est pas impossible, il n'est qu'à voir la transformation progressive des opinions vis-à-vis de ces entreprises familiales que l'on rejetait traditionnellement sous le qualificatif de « paternalistes » : on s'aperçoit aujourd'hui qu'avec un autre sens de la pérennité, une certaine résistance au jeu cruel des marchés financiers, certaines parviennent à assurer de la sécurité et de la rétribution à leur personnel. Le paternalisme n'est plus ce qu'il était…

La deuxième remarque concerne les conseils de vente relevant de la méthode douce. Le vendeur doit se focaliser sur les objectifs et le long terme de la relation, pas sur les détails du produit. Traduit en langage des relations humaines, cela signifie que celles-ci doivent « jouer le long terme » et pas seulement atteindre des objectifs immédiats. Un climat de relations plus fluides peut d'ailleurs aider à dépasser toutes les résistances quotidiennes qui freinent un travail efficace. Cette deuxième caractéristique consiste bien à décentrer la cause (au sens juridique du terme) des relations humaines, de la tâche immédiate vers la durée et la profondeur de la relation.

La troisième remarque concerne la conception de l'acheteur dans la vente douce et sa traduction dans les relations humaines. On dit que l'acheteur aime acheter et que le vendeur doit « simplement » l'aider à réaliser son désir. Il en va finalement probablement de même dans les relations humaines au travail : chacun de nous a peut-être plus envie qu'il n'est socialement correct de l'avouer de réaliser des choses, de développer des relations adultes et finalement de prendre du plaisir au travail. En tout cas, c'est un pari qui n'est pas plus dangereux à prendre que son contraire…

© Groupe Eyrolles

# Temps, énergie et management

**L'énergie et le temps sont deux thèmes de base d'un cours de physique moderne. Ils font aussi partie de ces notions que les sciences souples ont sollicitées et qu'elles aiment finalement utiliser, à la fois parce qu'elles sont pertinentes et parce qu'elles densifient le discours. On voit même ici et là apparaître la notion de l'« ADN de l'entreprise »... Le temps est évidemment une donnée de base du management : le temps, c'est de l'argent. Dans l'organisation de la production et depuis les débuts de l'organisation scientifique du travail, le temps est la mesure de base du travail : pointeuses, fiches de temps, cadences sont là pour le rappeler dans les usines comme dans les centres d'appel...**

© Groupe Eyrolles

Le temps est aussi celui de l'optimisation de la production, dans des modes d'organisation du travail plus modernes, qui favorisent les flux tendus et essaient d'une autre manière d'éliminer les temps « perdus » où des produits sont immobilisés ou stockés. C'est enfin le temps de travail avec nos fameuses 35 heures, quand on considère que le temps constitue la modalité première et universelle de définition du travail et une cause essentielle du contrat afférent. Le temps est donc une notion centrale du management, comme il l'est dans les sciences de la vie, comme il l'est sur le plan anthropologique.

Curieusement, un article nous invite à penser le management et la gestion des personnes en termes d'énergie plutôt que de temps[14]. Cela renvoie évidemment au sujet bien connu depuis plusieurs décennies de la gestion du temps. Des milliers de personnes ont suivi des formations en la matière. Partant du constat que le temps est limité pour assumer toutes ses obligations, de telles formations donnaient aux personnes des conseils pratiques pour mieux dégager l'important de l'accessoire, l'urgent de ce qui l'est moins. Certains de ces programmes comportaient même un questionnement toujours bienvenu pour la personne humaine, sur ses priorités dans le poste, dans le travail, mais aussi dans l'existence. Là aussi, le questionnement devrait se déplacer vers la notion d'énergie.

Que reproche-t-on à l'importance donnée au temps ? Premièrement, le temps n'est pas aujourd'hui une mesure universellement pertinente pour rendre compte du travail. Ainsi, le temps de la caissière permet à celle-ci d'en mesurer la pénibilité (au modulo près du moment d'exercice du travail parce que le flux de chalandise

14 Schwartz T., « Manage Your Energy, Not Your Time », *Harvard Business Review*, octobre 2007, pp. 63-73.

© Groupe Eyrolles

n'est pas le même durant la journée, la semaine ou le mois)… à la différence de l'appariteur, de l'agent de sécurité ou encore de l'infirmier.

Deuxièmement, le temps de travail proprement dit ne reflète pas véritablement la fatigue occasionnée par le travail. Par exemple, les prix de l'immobilier ont conduit de nombreux salariés à habiter loin de leur lieu de travail et à subir de très longues heures de trajet dans des conditions souvent difficiles pour rejoindre leur poste. Il suffit de pratiquer les transports en commun ou d'essayer de circuler à la périphérie des villes à partir de 6 heures du matin ou après 20 heures pour s'en rendre compte. Les entreprises en sont partiellement responsables quand elles-mêmes cherchent des localisations moins coûteuses mais profondément perturbantes pour les trajets des salariés. Ces évolutions ne sont donc pas totalement imputables au management, mais elles créent bien une fatigue ou des nuisances pour le salarié et la qualité de son travail. Il en va de même pour ce que les sociologues appellent les temps sociaux : plusieurs adultes salariés composent une majorité des foyers, ce qui signifie que le partage des tâches doit s'effectuer hors du travail. Entre les travaux de la maison, l'éducation des enfants et le développement personnel, sans même parler des engagements associatifs quand ils existent et les trois heures de télévision en moyenne, la gestion du temps global devient un véritable casse-tête. Et s'il paraît évident que le travail déborde sur le hors-travail, il faut bien reconnaître que les débordements s'effectuent aussi dans l'autre sens. Comme le montre une thèse soutenue au Cnam par Ariane Ollier-Malaterre[15],

15 Ollier-Malaterre A., « Gérer le hors-travail ? Pertinence et efficacité des pratiques d'harmonisation travail – hors-travail, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France », thèse soutenue au Cnam, Paris, octobre 2007.

© Groupe Eyrolles

les modalités de combinaison entre le travail et le hors-travail sont plus diverses qu'on l'entend généralement, ce qui va conduire les entreprises en France, à la suite de ce qui est déjà réalisé dans d'autres pays, à prendre en compte cette dimension dans la gestion des personnes.

Troisièmement – et c'est sur cet aspect qu'insiste l'article cité plus haut –, le temps de travail serait, pour beaucoup de personnes, un véritable piège. Face à la pression et à l'augmentation des exigences professionnelles, la tendance serait pour certains à travailler toujours plus. On connaît le problème des très longues heures de travail pour certaines catégories de salariés. Elles créent des problèmes physiques et psychologiques et une décroissance de l'efficacité. Le « plus de travail » ne serait pas forcément la solution à l'augmentation des charges de travail ou à la tension sur les objectifs. En effet, selon les auteurs, elles produiraient des effets physiques, mentaux et émotionnels dommageables pour les personnes et pour leur performance.

Chercher à mieux « gérer » son énergie serait préférable à s'évertuer à toujours mieux utiliser la ressource finie que constitue le temps. L'énergie est cette capacité à travailler, moins limitée que le temps. Les auteurs voient plusieurs sources d'énergie pour la personne, et chacune d'elles, selon eux, pourrait être renforcée. Le corps en premier lieu est une source d'énergie physique. Les auteurs rappellent l'importance de la qualité de vie, de l'alimentation, du sommeil ou de l'exercice physique ; ils montrent comment une bonne hygiène de vie, un repos régénérant et une meilleure santé améliorent la concentration, à équivalence de temps de travail en quelque sorte.

La deuxième source doit être cherchée dans le domaine émotionnel. À mieux connaître ses émotions, on repère ses sources

© Groupe Eyrolles

d'énervement et de tension, de peur, de tristesse ou de plaisir. Cela permet de mieux éviter des émotions négatives inhibitrices et peut-être de progressivement mieux contrôler les situations pour qu'elles ne dégénèrent pas de la sorte. Au-delà de la prise de conscience de ses émotions, la relaxation peut aussi être un moyen de mieux accueillir ses émotions et d'éviter qu'elles ne perturbent trop son mode de vie et de travail.

La troisième source concerne le mental. Trop de managers souffrent de problèmes de concentration. Ils se laissent distraire par les courriels qui « bipent » régulièrement sur leur ordinateur ou par l'assistant personnel qu'ils ne peuvent s'empêcher de consulter et de manipuler, en toutes circonstances, quelle que soit la tâche ou la relation qu'ils sont en train de conduire. Savoir maintenir éteintes ses prothèses communicationnelles est un conseil simple, qui peut rendre plus efficaces les réunions et diminuer le sentiment de pression. Il peut être utile en la matière de revenir aux bases du comportementalisme à savoir que votre propre comportement de soumission au BlackBerry génère les réactions de vos interlocuteurs, qui en profitent d'autant plus pour vous déranger que vous répondez de manière disciplinée à leur moindre sollicitation… À moins que l'attention prêtée à ces outils ne cache d'autres problèmes plus profonds…

La quatrième source d'énergie a trait à l'esprit, au sens de la vie et au projet. Travailler sur un domaine ou d'une manière qui ait un sens profond pour la personne est aussi une source d'énergie. Certains diront que l'on ne peut pas attendre cela du travail. Il est en tout cas impossible de faire l'économie de la question à partir du moment où le travail, quel qu'il soit, oblige à se confronter au monde, aux autres, à la société dans laquelle on agit. Savoir clarifier

© Groupe Eyrolles

en permanence ses priorités dans l'existence fait aussi partie de l'hygiène de vie, au risque de laisser d'autres le faire à sa place. Évidemment, cela demande un minimum de réflexion et d'introspection, en fait, un peu d'effort que l'on fournit si naturellement quand les choses vont mal – rien n'empêche de le faire avant.

L'intérêt de cette approche n'est pas de conceptualiser une notion d'énergie qui pourrait être critiquée, ou complétée. Le plus intéressant, c'est que l'auteur développe actuellement des programmes pour les entreprises, pour permettre aux salariés d'accroître leur énergie en travaillant sur les quatre domaines précédents. Une entreprise comme GlaxoSmithKline, grand laboratoire pharmaceutique britannique, développe actuellement des programmes pour l'ensemble de ses salariés autour de cette notion d'énergie. Le problème n'est pas tant d'avoir des salariés impliqués que de s'assurer que ses salariés, certes impliqués, sont aussi équilibrés, c'est-à-dire qu'ils utilisent leur énergie pour leur santé et leur bien-être comme pour la performance de l'entreprise. Les « surimpliqués » menacés par le *burn out* sont un risque pour la personne comme pour l'entreprise, et ces programmes permettent d'éviter ce phénomène.

Il est encore difficile de dire si ce genre d'actions se diffusera largement dans les politiques de formation ou de développement du management. Mais le risque existe que, fort d'avoir trouvé de nouvelles pistes pour relayer certaines impasses de la gestion du temps, on jette le bébé avec l'eau du bain et on n'honore plus l'importance de la question du temps dans le management. Il est au moins trois domaines où il ne faudrait jamais oublier de souligner son importance, où il ne faut pas attendre la solution aux problèmes de management d'une seule maîtrise efficace de l'énergie.

© Groupe Eyrolles

En premier lieu, évoquons le temps des relations. À l'heure de la *speed interaction*, on ne soulignera jamais assez que la confiance se développe, s'entretient et ne se renforce que dans la durée. Ce n'est pas parce que les structures de projet, par nature provisoires, se développent aujourd'hui dans les organisations que l'on ne gagne pas à de meilleures relations entre les spécialistes qu'elles réunissent.

Il existe aussi le temps de la maturité. Il n'y a d'apprentissage du management que dans la maturité personnelle. Il ne faudrait pas croire que la maîtrise de l'énergie suffit à faire de bons leaders ou managers. Là encore, la maturité est utile, comme nous l'enseigne la psychologie du développement.

Il ne faudrait pas oublier non plus le temps des apprentissages. Il concerne aussi bien les personnes que les organisations. Même s'il est temps de penser à l'énergie, on ne mettra jamais assez d'énergie à mieux accepter le temps.

© Groupe Eyrolles

# Leadership : l'ÊTRE et le FAIRE

**On n'aura probablement jamais fini de réfléchir et d'essayer d'agir sur le leadership. Il ne concerne pas seulement l'exercice d'une fonction emblématique à la tête des organisations, mais revêt encore de nombreuses autres déclinaisons tout au long d'une ligne hiérarchique. On demande d'être leaders à de plus en plus de gens dans les organisations, depuis l'assistant-manager d'une unité de livraison de pizzas jusqu'au responsable d'une *business unit* ou d'une équipe transversale dans l'industrie automobile.**

© Groupe Eyrolles

De ces leaders, on attend l'exercice d'une fonction consistant à donner des directions, à animer, contrôler, faire en sorte que s'opère la magie d'une action collective efficace. Les discours sur le leadership envisagent à ce propos deux questions de fond.

La première a trait aux missions attendues de l'exercice de cette fonction. Ce n'est sans doute pas un hasard si des structures plus plates, avec moins de niveaux hiérarchiques et plus d'autonomie dans l'exercice du travail rendent plus aigu encore le besoin d'un leadership capable de conduire des activités et des personnes dans le cadre de ce contexte flou.

La seconde question consiste à chercher ce que le leader doit faire. Les ouvrages de management sont remplis de conseils utiles en la matière. Ils concernent la communication avec les autres, l'analyse des situations, la résolution des conflits, la négociation, etc. Dans chacun de ces domaines, il existe de nombreux conseils efficaces, des pratiques, des façons de faire qui paraissent les plus appropriées. Certains ont donné des conseils assez généraux (sur la communication, ou l'*empowerment*, par exemple). D'autres ont des visées plus contingentes : ils tendent à conseiller des attitudes et des comportements de leadership adaptés à des situations réelles ; le leader est vu comme quelqu'un qui peut adapter ses actions à des situations. D'autres enfin voient dans le leadership le résultat d'un fonctionnement de groupe : en travaillant ensemble, les personnes font émerger le rôle d'un leader qui a gagné la possibilité d'exercer cette fonction d'entraînement auprès des autres.

Cette formulation du problème du leadership a de grands avantages puisqu'elle fournit des clés d'amélioration des compétences dans l'exercice du leadership. On n'a pas cessé de travailler sur le leadership dans la perspective de savoir comment recruter des profils de leader

© Groupe Eyrolles

et comment développer leurs compétences. Il est bien rassurant de savoir que l'exercice de la fonction de leader peut être amélioré, que l'on peut faire mieux ou moins mal dans sa pratique quotidienne. Tous ceux qui ont suivi de telles formations ont appris des choses : toutes les discussions dans les entreprises, l'observation des processus de changement et l'observation des attitudes individuelles montrent ces acquis : chacun a appris, plus ou moins bien, plus ou moins vite, à traiter les principales situations de management qui lui sont imposées. Il est d'ailleurs curieux de voir tant de scepticisme face à ces apprentissages : sans doute l'âge et l'expérience permettent-ils de faire des comparaisons avec la situation d'il y a seulement quelques années.

Il est vrai aussi que le leadership donne lieu à quelques fortes déceptions. C'est la déception des entreprises qui voudraient avoir « plein de leaders », avec parfois des définitions peu claires d'ailleurs de ce qu'elles entendent par « leaders ». Elles voudraient que les compétences s'acquièrent plus rapidement, que les managers soient plus performants dans leur capacité à diriger et entraîner. Mieux encore, les organisations sont tellement mises sous pression, avec des objectifs de plus en plus clairs, mais difficiles à tenir, des structures plus plates, qu'elles ont tendance à beaucoup attendre des personnes en charge, à exiger qu'elles donnent une vision tout en s'assurant du contrôle rigoureux des opérations quotidiennes…

On peut également avoir une tout autre approche de ce problème éternel du leadership[16]. En un mot, les auteurs, observateurs depuis des décennies du leadership dans les organisations, mettent en évidence dans le leadership ce qui est de l'ordre de l'ÊTRE plutôt que du

16 Bennis W. G., Thomas R. J., « Crucibles of Leadership », *Harvard Business Review*, septembre 2002.

© Groupe Eyrolles

FAIRE. Pour les auteurs, la qualité suprême du leader est sa capacité à faire face à l'adversité. L'article prend de nombreux exemples où les compétences de leadership de la personne se sont développées, voire même révélées dans leur capacité à réagir à une situation difficile, une de ces situations qui aurait pu tout aussi bien la détruire et l'« annihiler » si l'on peut se permettre ce mot. On parle, par exemple, de ce manager ayant dû subir des préjugés (qu'ils soient racistes, sexistes ou générationnels), de celui qui a vécu une expérience de lourd échec, d'insupportable injustice, etc.

Dans ces situations, qui surviennent comme des *defining moments*[17], des moments clés où l'on se définit, ces personnes savent imaginer des moyens de traiter une expérience personnelle difficile. Elles parviennent à faire face à la situation dans le long terme et la longue durée, elles savent reconstruire l'expérience d'une manière qui leur donne la capacité de réagir positivement et de retirer du positif de l'événement difficile.

Cette expérience sert alors à la personne de véritable moment transformateur dans lequel elle modifie la conception de son identité ; elle lui permet d'évoluer dans ce qu'elle croit d'elle-même. Sans vraiment expliquer comment ce processus peut se développer, les auteurs définissent quatre qualités que leur paraissent réunir les personnes qui surmontent et exploitent ces moments cruciaux qu'elles rencontrent.

La première concerne leur capacité à engager les autres dans une vision partagée : cela consiste non seulement à faire des choses, mais aussi à développer une vision commune des situations, qui est la source d'une action renouvelée.

17 Badaracco J. L., *Defining Moments*, Harvard Business School Press, 1997.

© Groupe Eyrolles

La deuxième qualité serait de savoir faire entendre, aux sens propre et figuré, leur voix de telle façon qu'elle soit entendue et «impliquante» pour les autres. Cette qualité rejoint alors ce que d'aucuns ont déjà remarqué, même si les ouvrages de management l'avaient omis : le leadership est aussi un art dramatique, parce que la parole, comme l'avaient très bien vu et développé les Anciens, est force de changement.

La troisième qualité du leadership concerne une certaine intégrité. Le leader possède des valeurs fortes qu'il s'est forgées lui-même dans cette expérience forte, dans ces expériences «transformatives» dont nous parlions plus haut. Il n'a pas seulement lu dans les livres d'éthique de quoi enraciner ses convictions et agir en conséquence, il a aussi procédé à un réel travail sur lui-même.

La quatrième qualité concerne cette fameuse capacité d'adaptation, cette créativité à surmonter l'adversité ou, mieux encore, à la transcender pour reconstruire une nouvelle identité à partir de ce qui deviendra cette expérience fondatrice. Pour les auteurs, cette dernière qualité revêt deux composantes principales. D'une part, il s'agirait de bien saisir le contexte, au-delà de ses apparences les plus évidentes, de mettre en perspective des événements pour ne pas se laisser enfermer par eux, dans leur séduction de l'instant. Il y aurait aussi une certaine rigueur, voire une «dureté», comme le disent les auteurs. Cette robustesse permet au leader de faire montre de persévérance et de force de conviction permettant de se sortir des situations qui pourraient être dévastatrices autrement.

Ce genre d'approches réalisées sur des échantillons de leaders actuels, mettant en perspective des situations humaines réelles, a toujours beaucoup d'intérêt, même si elles sont rarement généralisables : elles dénotent de façons actuelles de penser le problème du

© Groupe Eyrolles

leadership dont nous connaissons l'importance. Mais de telles idées ne manquent pas de surprendre. On se souvient en effet de toutes les premières recherches sur le leadership dans les organisations, souvent effectuées sur des échantillons d'officiers. On cherchait alors des caractéristiques personnelles qui auraient permis de prédire l'efficacité des leaders. Ces recherches sont bien lointaines et ont été balayées par des approches plus « situationnelles ». Assisterait-on au retour d'une vision plus intrinsèque du leadership, se référant à des caractéristiques personnelles profondes ?

Il est difficile de répondre à cette question, mais disons qu'au moins de telles recherches aujourd'hui vont peut-être repousser le curseur sur ce que sont les leaders plutôt que sur ce qu'ils font. Se posera alors immédiatement le problème de la connaissance de soi, du travail sur soi, de cet apprentissage personnel permettant de mieux vivre une vie personnelle, de mieux se confronter aux situations et à l'autre.

Un ouvrage récent permet sans doute d'apporter un peu d'eau à ce moulin. Pierre Hadot[18] reprend la tradition antique des exercices permettant la perpétuelle remise en question de notre rapport à nous-mêmes, au monde et à autrui. Hadot parle bien d'exercices, de pratiques, d'apprentissages qui devront peut-être pouvoir se faire dans les entreprises, puisque ce n'est pas fait ailleurs, puisque cela devrait renforcer les compétences d'exercice de la fonction de leader. Le leadership redeviendra donc un objet de compétence plutôt que de conviction et l'on reconnaîtra humblement qu'il peut s'apprendre par un travail sur soi, qui n'est au fond pour le philosophe, celui qui aime la sagesse, qu'une manière de vivre plus… humaine.

18 Hadot P., *Exercices spirituels et philosophie antique*, Albin Michel, 2002.

© Groupe Eyrolles

# $M = EC^2$

**Être un leader, un meilleur manager, l'un de ces talentueux meneurs qui font réussir les collectifs au mieux des intérêts de chacun et des entreprises en particulier : c'est un espoir largement partagé par les managers comme par les entreprises et les institutions. Cela pose le problème déjà ancien de la formation au management. Dans le cadre d'une formation tout au long de la vie, les compétences managériales continuent de se développer au fil d'une carrière : le succès des *Executive MBA* est là pour le montrer. Comme cette formation a besoin d'être adaptée, les grandes entreprises aujourd'hui développent leurs propres universités, dans ou hors les murs. Quant aux plans individualisés de formation, ils visent une adaptation aux personnes et aux parcours de carrière, à l'aide de formations, de mobilité et autres accompagnements personnels. Permettre à un manager de développer ses compétences et son efficacité managériale est donc pour toute institution une préoccupation normale.**

© Groupe Eyrolles

La formation est évidemment la réponse la plus évidente à ce besoin. Elle correspond à nos modes traditionnels de pensée : on se forme pour acquérir des connaissances, des compétences, de quoi finalement être plus efficace. On se raccroche à quelques vieilles traditions de l'humanité, celle de la modeste position de l'apprenant par exemple, comme diraient les spécialistes des sciences de l'éducation. Cette façon de voir est d'autant plus pertinente que l'entreprise dispose de budgets pour la formation et que le système éducatif a construit des parcours structurés pour apprendre aux jeunes et moins jeunes à assumer leur mission de manager.

Cependant, l'idée de la formation est moins évidente qu'il n'y paraît. Les discours sur le management ignorent, voire parfois contestent implicitement l'idée même de la compétence à acquérir dans ce domaine. C'est le cas quand on parle de management visionnaire : que faire quand on n'a pas de visions ? Quand on parle de leadership charismatique : qui aller voir, qu'apprendre quand on constate, penaud, que l'on n'a pas de charisme et que, définitivement, personne ne lévite quand l'on manage ? Que dire enfin de toutes ces discussions sur le leadership qui devrait remplacer le management dans l'entreprise actuelle ? Que faire quand on n'est pas leader, que personne ne vous suit ? Ce sont là des manières subtiles de dire que le management ne s'apprend pas, qu'il est de l'ordre du don ; certains en sont gratifiés, à la différence des autres. Comme s'ils étaient tombés dans la marmite étant petits…

Même si les budgets sont là, tout comme le système de formation avec une multitude d'intervenants constituant un véritable système économique, on peut se demander si la formation, surtout dans notre pays, est très valorisée. Alors que j'étais responsable d'une institution d'enseignement supérieur, il m'arrivait fréquemment d'inviter un brillant ancien élève pour parler de son expérience aux étudiants. Je

© Groupe Eyrolles

n'en ai jamais entendu un faire référence, encore moins crédit évidemment, à ce qu'il (elle) avait appris. Au contraire, c'était presque une figure imposée de s'épancher sur toutes ses activités ludiques passées. Comme s'il était dévalorisant de reconnaître que l'on devait aussi son succès à ce que l'on a appris. Comme si le seul succès qui vaille est celui du talent que l'on ne doit à personne d'autre qu'à soi-même. Faiblesse de la pensée anthropologique, illusions, souci de ne surtout rien devoir à personne ? Maigre valorisation en tout cas de la formation et, au passage, manque criant de modestie…

Regardons aussi les comportements en formation, quel que soit le niveau hiérarchique des participants. L'idée que l'apprentissage réclame du travail ne semble pas effleurer beaucoup de cadres, surtout dans notre pays, que ce travail soit une simple lecture, la préparation d'un cas, voire une prise de notes. On ne s'étonnera pas alors que l'on puisse diminuer le nombre d'heures de cours des élèves des écoles sans que personne ne réagisse, sinon ceux qui veulent vous faire croire que les enfants apprendront plus et mieux en travaillant moins… Décidément, la question de la valeur travail n'est pas seulement celle des 35 heures… Il n'est même pas nécessaire de citer tous ces comportements non spécifiques aux sessions de formation où les personnes feignent de participer en consultant leur BlackBerry, leur boîte mail sur leur ordinateur grâce à une carte 3G, ou quelque documentation qu'elles avaient en retard.

Non, l'idée de l'apprentissage, de la formation ne semble pas très tendance et tous les sucres d'orge dont on vous gratifie dès votre première journée d'apprentissage du ski, du saut à l'élastique ou des normes IFRS sous forme d'oursons ou de certificats divers ne suffisent pas à maintenir la motivation. Mais, comme les enjeux de management sont là, comme ils requièrent des compétences, il est bien nécessaire de revoir les façons de faire.

© Groupe Eyrolles

# $M = EC^2$

Cette formule donne une image de la nouvelle loi en matière d'amélioration des compétences de management. $M = EC^2$ exprime la combinaison des personnages qui peuvent aider à développer des compétences managériales, elle définit des rôles à jouer pour assurer ce développement.

Le premier personnage est l'expert (E). L'expertise est une des grandes valeurs de nos sociétés. Dès qu'un problème apparaît concernant la politique, l'économie, l'évolution du climat, la société, voire même la personne humaine dans ses dimensions les plus intimes et éthiques, on se tourne immédiatement vers les experts censés nous dire que faire. Il doit bien y avoir quelqu'un à même de résoudre le problème. Cette réaction est justifiée, au moins dans le management. C'est un domaine qui a accumulé des connaissances. On connaît les dimensions fondamentales, on a de nombreuses données de recherche sur ce qui permet effectivement de faire fonctionner des organisations, d'influencer les comportements des collectifs pour qu'ils produisent des résultats. Le management n'est pas qu'un domaine où le feeling suffit. Ce n'est pas non plus un domaine où il suffit d'avoir une expérience pour épuiser le sujet, comme on le croit trop souvent dans le monde de l'enseignement : dans certaines universités, il suffit d'être passé par le bain rédempteur de l'entreprise pour devenir un enseignant professionnel crédible…

Mais il serait totalement insuffisant de réduire l'expertise à la connaissance. L'expertise vient aussi de la maturité, de la confrontation à l'exigence de la recherche et de l'observation de situations multiples. C'est la maturité de l'expert qui a pris le temps d'observer, de

© Groupe Eyrolles

réfléchir, de confronter, de ne plus se laisser séduire par l'éphémère, qui sait distinguer l'important du futile, qui sait faire le tri pour dégager l'essentiel, le sensé, l'authentique, au-delà des paillettes.

Le coach serait le premier « C » de la formule. Coaching et accompagnement sont devenus des approches très importantes aujourd'hui. Tout le monde a besoin d'être accompagné, d'avoir une relation où vous bénéficiez du soutien de l'autre qui avance du même pas, à la même vitesse, à la même hauteur, sans jamais surtout prendre le pas sur le premier. Cet accompagnement est une demande. En quelques années, les représentations à son propos ont évolué : c'était un signe de faiblesse, un signe de statut ensuite, et finalement un signe banal de modernité ambiante comme le téléphone portable.

Développer ses compétences de management passe par du coaching. Les personnes en ressentent le besoin pour leur développement personnel et elles désirent une aide pour le satisfaire. Chacun se retrouve avec cet impératif de développement qu'il faut bien être capable d'assumer. Mais le besoin a aussi été créé par le fonctionnement de nos organisations et de nos sociétés. Dans des organisations amaigries où chacun est face à ses objectifs désincarnés, il faut bien avoir quelqu'un à qui parler. Quand les relations humaines sont, pour de nombreuses raisons, engluées dans une susceptibilité et une suspicion grandissantes, il faut bien avoir quelqu'un vers qui se tourner. Le coaching est apparu au fur et à mesure que les organisations maigrissaient, que les hiérarchies devenaient informelles, que l'on rêvait à des process permettant de se passer des relations. Finalement, le besoin d'accompagnement signe, sous des formes différentes, le besoin de l'autre, dont le sujet naïf avait cru pouvoir s'exonérer.

Le second « C » est celui du clown. Le personnage du clown apporte le décalage et l'humour. Il est le troisième invité à ce travail

© Groupe Eyrolles

d'apprentissage. Au Moyen Âge, le carnaval était un moment important de la vie de la société, où tous les rôles sociaux étaient renversés : il faisait partie de l'écologie même de cette société. On a toujours besoin de ce décalage pour prendre du recul, sortir de soi-même, déplacer un regard qui s'habitue, se fige et ne voit plus rien. L'humour complète ce décalage. Il est une des valeurs de ce temps où la dérision est la figure rhétorique obligatoire et universelle, où il n'est de discours possible qui ne fasse rire ou sourire. Au-delà de cette exigence, cela traduit la dimension émotionnelle inhérente à toute vie sociale et à tout apprentissage. L'humour, pour autant qu'il soit bon, aide à retenir, à imprimer les images, il capte l'attention, convertit le regard, dépassionne pour, dans le meilleur des cas, réinvestir et redynamiser.

Les entreprises sont sensibles à cela. Le théâtre d'entreprise tout comme le montage d'événements communicationnels impressionnants traduisent ce souci de l'émotion dans la communication et le rythme des célébrations sociales (la politique et la religion connaissaient la célébration depuis bien longtemps). Le clown permet de laisser faire la fonction apaisante du rire, de pallier le pouvoir croissant de ceux qui ont fait du caractère tragique du travail un fonds de commerce rémunérateur. Le clown évite aussi l'enfermement personnel pour créer de la relation possible : n'est-ce pas là la clé de tous les problèmes de management ?

Invités à la table de l'apprentissage du management, ces trois personnages, que sont l'expert, le coach et le clown, auront peut-être l'humour de considérer que ce domaine est bien relatif… Cette sagesse ne pourrait que les aider à toujours se tenir étroitement ensemble.

© Groupe Eyrolles

# Quizz

**Ce quiz vous permet de vérifier la bonne compréhension des textes développés dans cet ouvrage. En aucun cas les réponses aux questions ne peuvent être généralisées en dehors du contexte des textes que vous venez de lire… Mais il peut être utile de conserver une bonne idée des réponses.**

| | OUI | NON | CELA DÉPEND |
|---|---|---|---|
| **1** Les évolutions de la société, en termes de démographie, de compétences ou même d'attentes sociales, constituent un des facteurs d'évolution des formes de management. | | | |
| **2** Les techniques de management sont nécessaires pour s'adapter aux situations. | | | |
| **3** Le management, c'est aujourd'hui de savoir bien utiliser les outils de gestion des ressources humaines décentralisée. | | | |
| **4** Il y a des formes de management puissant en dehors de la première place du dirigeant. | | | |
| **5** Les modes en management n'ont aucun intérêt. | | | |
| **6** L'importance prise par le sujet de la diversité peut créer encore plus de dérives de « politiquement correct » et de problèmes relationnels. | | | |

© Groupe Eyrolles

| | OUI | NON | CELA DÉPEND |
|---|---|---|---|
| **7** Le management, cela s'apprend et cela demande des efforts. | | | |
| **8** Le président ou le directeur général, c'est aussi un manager de proximité. | | | |
| **9** Réfléchir sur le sens de son existence n'a rien à voir avec la pratique du management. | | | |
| **10** La méthode douce en matière de management est toujours préférable. | | | |
| **11** Quand l'entreprise change, tout comme son environnement humain et économique, cela change profondément la manière de diriger. | | | |
| **12** Les formations au management apportent réellement quelque chose. | | | |
| **13** La gentillesse dans les attitudes du manager montre la maîtrise de son rôle. | | | |
| **14** La figure du manager va toujours avec l'extraversion, l'ascendant et l'ambition. | | | |
| **15** Les modes en management sont très utiles. | | | |
| **16** Quelles que soient les pratiques garantissant la diversité, il ne faut jamais oublier que, dans la gestion des personnes, tout est toujours personnel. | | | |
| **17** Pour aider à développer des compétences de management, l'expertise suffit. | | | |
| **18** Il est facile de trouver de bons managers. | | | |
| **19** Chacun reste le premier responsable de la bonne utilisation de son temps. | | | |
| **20** Le principal avantage de la méthode douce dans le management, c'est parfois la surprise. | | | |

© Groupe Eyrolles

| | OUI | NON | CELA DÉPEND |
|---|---|---|---|
| **21** La démographie est une donnée secondaire par rapport à l'état du marché et à la qualité des organisations. | | | |
| **22** Il n'y a pas que la formation pour développer ses compétences de leader. | | | |
| **23** Le retour à la théorie de « l'âme du chef » est un risque permanent dans les théories du management. | | | |
| **24** Il faut avoir un fort ego et une grande maîtrise de soi pour être un bon co-leader. | | | |
| **25** Les modes en management laissent souvent des traces de leur passage. | | | |
| **26** Les problèmes de diversité sont avant tout le problème du manager. | | | |
| **27** Aider les managers à développer leurs compétences requiert un accompagnement qui tienne compte de la situation particulière de la personne. | | | |
| **28** Avec de bons professionnels et de bonnes organisations, on peut se passer du management de proximité. | | | |
| **29** L'énergie devient une notion importante des nouvelles façons d'aborder le management. | | | |
| **30** La difficulté du management, c'est qu'il s'inscrit dans une relation à long ou moyen terme. | | | |
| **31** Les entreprises doivent savoir recruter et repérer les personnes exceptionnelles, qui auront toutes les compétences du superman que doit être le dirigeant. | | | |
| **32** Une des missions principales du manager, c'est de « faire entendre sa voix ». | | | |

© Groupe Eyrolles

| | OUI | NON | CELA DÉPEND |
|---|---|---|---|
| **33** Si les techniques de management sont utiles, il est nécessaire de ne pas trop en avoir. | | | |
| **34** Le co-leader ne peut qu'avoir tendance à vouloir devenir le seul vrai leader. | | | |
| **35** Les modes en management révèlent de vraies questions ou un mode d'approche des problèmes à un moment donné. | | | |
| **36** Une bonne politique de gestion de la diversité crée de la performance pour l'entreprise. | | | |
| **37** L'humour est aussi une manière d'aider un manager à aborder plus efficacement ses problèmes. | | | |
| **38** Diminuer le nombre de niveaux hiérarchiques, c'est faire des économies. | | | |
| **39** Le management est aussi une question de maturité. | | | |
| **40** On doit tout faire pour pouvoir en rester à la méthode douce en matière de management. | | | |

© Groupe Eyrolles

# Postface : Les 11 tributs au management

**Le management est une notion tellement banale que l'on ne sait même plus ce qu'il représente : une fonction ? une mission ? ceux qui l'exercent ? une valeur ? un objectif ? Il n'a pas toujours une connotation positive. On est censé l'apprendre. Il n'est jamais facile pour ceux qui en sont chargés.**

**Peut-on faire du management ? Pourquoi en faire ? Peut-on l'apprendre ? Comment l'améliorer ? Par quel miracle apporterait-il de la performance ? C'est une liste non exhaustive de questions légitimes. Comme toujours dans les problèmes humains, la solution n'est pas dans les conseils rapides que personne ne suit, mais plutôt dans l'enrichissement de sa propre approche de la question. Trouver le bon angle pour mieux tenir la complexité de la réalité des choses humaines. C'est le seul objectif modeste et raisonnable que l'on puisse se fixer quand on a fait enfin le deuil des modèles et figures emblématiques d'un manager magique.**

© Groupe Eyrolles

Les dix petits textes qui précèdent donnent des pistes de réflexion sur chacune de ces questions. Elles concernent les entreprises dans leur ensemble, ceux qui constituent le gros des troupes des managers, mais aussi leurs directions générales qui se trouvent trop souvent étrangères à ce type de préoccupation d'intendance. La question du management concerne aussi ceux qui n'appartiennent pas à cette « caste » : ils y participent tout autant.

Les onze tributs qui suivent se présentent donc comme des petits drapeaux qui jalonnent le chemin de chacun dans cette mission difficile. Ils ne résolvent pas les problèmes mais aident à les aborder de manière plus réaliste et raisonnable.

## L'impératif du résultat

Les observateurs de tendances en matière de littérature managériale auront remarqué que, ces dernières années, l'impératif de l'exécution a eu la vedette. Loin des approches un peu vagues sur les valeurs, les principes ou même les systèmes de gestion, on met en évidence qu'une bonne stratégie et une exécution rigoureuse seraient les clés de la réussite. Il y a une certaine évidence dans ces propos : il vaut mieux savoir où l'on va et y aller effectivement ! Il y a aussi beaucoup de sagesse et de réalisme. L'important, c'est de faire et d'atteindre des résultats, que l'on se trouve dans une entreprise, un parti politique ou une association humanitaire.

Ce souci de la bonne exécution et du résultat fonde la mission même du management. On pourrait parfois l'oublier, quand on met trop l'accent sur le maniement des outils, l'importance des relations

© Groupe Eyrolles

et les émois des managers. C'est pour cette raison que la nouvelle importance donnée à l'exécution a pu apparaître comme une véritable nouveauté dans la littérature managériale.

Le souci du résultat et de la performance ne constitue pas seulement un objectif ou une finalité. C'est aussi une référence dans l'exercice même de la mission managériale. On n'explique jamais suffisamment l'objectif, son importance et son sens. On ne reconnaît d'ailleurs jamais suffisamment le succès de l'avoir atteint, comme si c'était normal. Se centrer sur le résultat, ce n'est pas oublier les autres aspects du processus de management, c'est au contraire en faire la référence.

Il est dommage que les discussions et débats internes à une entreprise soient parfois scindés entre une partie liée au travail ensemble (le management) et une partie concernant les objectifs et la performance. Dans l'action collective, le mot important, c'est « action », comme c'est « travail » dans le travail collaboratif.

Pour bien montrer l'importance du management certaines institutions ont créé des MHS, des « managers hors sol », dont la seule fonction, détachée de la production et de l'objectif de résultat, se trouvait réduite au soutien du travail collaboratif. C'est une erreur, parce que la production et son sens donnent la vraie crédibilité à l'exercice de la mission managériale.

© Groupe Eyrolles

# Dans le management, tout est toujours personnel

Si le fondement ou la finalité du management est l'exécution, sa matière est relationnelle. Il s'agit de rendre une action collective performante, d'influencer des comportements générateurs de performance. Le management concerne donc les personnes. Tout est toujours personnel en matière de management.

Tout est toujours personnel, même si l'on espère que les outils seront suffisamment rationnels, objectifs et techniques pour emporter seuls l'adhésion et faciliter la décision. Il est parfois surprenant que l'on justifie la mise en place d'outils de management par un souci d'objectivité alors qu'il n'y a forcément rien de plus subjectif que le management. Il ne s'agit surtout pas de fuir les outils mais, plus raisonnablement, de ne jamais croire que leur qualité va suffire à résoudre les problèmes.

Tout est toujours personnel, même si les relations sont tellement froides, distantes ou rares, au point de laisser croire que tout le monde fonctionne dans son coin sans avoir besoin des autres. Même dans ces cas d'apparente absence de relations du fait de l'organisation du travail ou de la distance entre les personnes, le management reste une affaire de personnes.

Tout est toujours personnel au point que, pour la plupart des salariés, la qualité des relations représente toujours une part prépondérante de leur expérience de travail. D'ailleurs, les relations avec le management déterminent grandement le niveau de satisfaction éprouvé dans les relations : les relations avec le

© Groupe Eyrolles

management peuvent souvent vous rendre le travail agréable ou insupportable.

Tout est toujours personnel dans le management au point que ceux qui en exercent la mission ne peuvent manquer de s'interroger personnellement sur leur propension à chercher ou à fuir les relations, à les appréhender ou à s'y complaire, à y trouver de la souffrance ou du plaisir. Les réponses à ces questions sont multiples : elles devraient déterminer le choix des personnes à accepter cette mission ou, mieux encore, le choix de les nommer ou non dans des activités managériales.

## Manager, c'est faire ce qu'on peut

S'il est une comparaison possible entre le management et l'éducation des enfants, c'est bien celle-ci : en éduquant comme en manageant, on fait ce que l'on peut et, parfois, on n'a pas l'impression de pouvoir beaucoup. Faire ce que l'on peut, c'est reconnaître qu'il n'y a pas de modèle. Dès les premiers temps de son activité de manager, chacun reçoit une multitude de conseils : « Tu devrais essayer cela », « Un jour, quelqu'un m'a dit… », « Tu fais ce que tu veux, mais si j'étais toi… » Tous ces conseils partent d'une bonne intention, mais ils sont généralement assez peu efficaces. Et ce, pour deux raisons bien simples : premièrement, les conseilleurs n'ont pas la même information que vous et deuxièmement, ils ne peuvent ressentir la même chose en n'étant pas dans la situation.

Est-ce à dire qu'il n'y a aucune voie de progrès possible et que le management ne ressortit qu'à la fatalité et au hasard ? Il n'en est

© Groupe Eyrolles

rien, on peut vraiment progresser dans sa pratique de management mais encore faut-il savoir comment, de manière à investir au bon endroit.

Effectivement, en manageant, on fait ce qu'on peut, mais force est de constater que l'on peut plus ou moins. Pouvoir un peu plus, c'est savoir aborder les situations sous un angle qui en révèle les aspects pertinents, c'est savoir aller au-delà de ses premières impressions pour voir si les situations, que l'on croit toujours comprendre, ne peuvent pas s'aborder autrement. Apprendre à manager mieux, c'est apprendre à regarder.

Finalement, le management apparaît comme un éternel voyage en navette spatiale où il faudrait régulièrement revenir sur Terre. Le grand problème du retour, c'est toujours l'angle de la trajectoire de l'engin avec la tangente à la sphère. S'il est trop petit, la navette risque de rebondir et de repartir à jamais dans le vide intersidéral. S'il est trop grand, elle va s'écraser contre les couches supérieures denses de l'atmosphère. Tout le problème est de trouver le bon angle et là, on fait ce que l'on peut parce que cela chauffe quand même beaucoup…

Trouver le bon angle n'est pas facile, car le management touche aux problèmes humains et, en la matière, tout le monde a toujours l'impression de tout comprendre : il n'est alors pas facile d'imaginer d'autres approches possibles.

© Groupe Eyrolles

# Ne pas chercher les clés du management là où est la lumière

Chacun connaît cette histoire de papillote où un individu cherche ses clés sous un réverbère alors qu'il les a perdues ailleurs. Il s'explique en confessant qu'il les cherche à cet endroit parce qu'il y a de la lumière. Cette histoire représente bien le management à certains égards.

Les clés, c'est effectivement le moyen de réussir la difficile mission d'influencer les comportements des personnes pour produire du résultat.

La lumière, ce sont les figures emblématiques, régulièrement, mais fugitivement, encensées par la presse ou la rumeur : personnalités fortes supposées avoir complètement transformé leur entreprise avant de la porter au pinacle de la réussite. La lumière, ce sont également toutes les boîtes à outils dont le manager essaie d'apprendre à se servir et à appliquer scrupuleusement, comme il l'a fait avec la série des « douze conseils pour être irrésistible sur les plages » – et généralement avec le même succès…

L'histoire est plus fine qu'il n'y paraît si l'on se demande pourquoi chercher ses clés précisément là où est la lumière. La raison en est simple : c'est rassurant. Être dans la lumière, c'est avoir l'impression que l'on fait quelque chose, la lumière rassure, chercher dans la lumière occupe.

Pour aller plus loin, chercher les clés dans la lumière, cela permet de voir… qu'elles n'y sont pas. Et les managers de déplorer en permanence qu'il n'y a définitivement pas de solution à leur problème.

© Groupe Eyrolles

Et les autres de se réfugier dans l'ironie et la dérision pour justifier leur manque d'initiative et de courage dans l'action.

Mais encore faut-il savoir ce qu'est le lieu obscur et dérangeant où se trouvent réellement les clés. Ce n'est pas ici d'un lieu obscur dont il s'agit, mais plutôt d'une manière d'aborder les problèmes de management. La plus grande difficulté dans le management, c'est qu'il traite de problèmes humains et, en la matière, chacun a toujours l'impression de tout comprendre donc de tout savoir. Se libérer de cette impression est la vraie difficulté. Mais, seule cette prise de conscience permet de se mettre en situation d'apprendre, d'être attentif et, tout simplement, humble et modeste devant le mystère des réalités humaines.

## Le management est un domaine de créativité

À lire la littérature managériale, il n'est pas évident de voir dans le management une grande créativité. Ce sont à peu près toujours les mêmes idées, les mêmes approches qui reviennent, sous des formes et habillages différents, mais sans grande nouveauté sur le fond. Bien évidemment, les modèles changent, mais ils s'imposent surtout en se différenciant de ceux qui les précèdent immédiatement, rejoignant ainsi les antépénultièmes… Le changement est par exemple un grand sujet de préoccupation managérial. C'était déjà le cas en France dans les années 1970 au moment de l'arrivée de l'*organizational development* puis, dans les années 1980, avec la

© Groupe Eyrolles

redécouverte des approches de la qualité, venues de réadaptations japonaises d'idées américaines. Dans les années 1990, on parlait de transformation des organisations et de *reengineering* et, aujourd'hui, les demandes sont encore nombreuses de la part des entreprises et des étudiants pour aborder ce domaine.

De la même manière, la personnalisation du pouvoir donne souvent du management la vision trop limitée selon laquelle la fonction s'incarne dans une seule personne, conduisant par là à s'interroger sur la personnalité, la relation interpersonnelle ou les phénomènes de leadership, c'est-à-dire des pans limités de la réalité psychosociale d'une société humaine.

La créativité managériale est possible et peut s'exprimer de différentes manières. La première a trait à la manière de choisir ceux qui exercent la fonction. Plutôt que d'en faire un signe de reconnaissance ou une marque de statut, la désignation des managers pourrait plutôt relever de leur compétence strictement managériale. Cela signifie, d'une part, que l'on se donne les moyens d'évaluer ces compétences et, d'autre part, que l'on offre de vraies carrières à ceux qui n'ont pas cette compétence. La désignation des managers pourrait tout autant ne pas dépendre seulement de la décision autoritaire mais aussi de démarches plus participatives, relevant d'un appel à exercer la fonction plus que d'une décision.

La deuxième manière concerne le mode d'exercice de la mission de management. On connaît les couples ou les duos qui exercent la fonction : ils montrent que l'incarnation de la mission en une personne unique n'est pas une forme obligée.

La troisième manière est de revoir la gestion de carrière des personnes. Peut-on se développer, par exemple, en alternant des moments où l'on exerce la mission et d'autres où ce n'est plus le cas ?

© Groupe Eyrolles

La quatrième manière concerne les modes de suivi dans une organisation de ses pratiques de management, de façon à ce que l'on ne se polarise pas uniquement sur des résultats mais aussi sur la manière de les obtenir : n'est-ce pas la base de tout apprentissage du business que de savoir apprendre de l'expérience ? Il serait dommage que le management lui-même soit exempt de cette pratique.

Et de laisser aller sa créativité à imaginer encore d'autres manières…

## La seule arme du management, c'est le comportement des managers

Le terme d'« arme » n'est pas le plus normalement utilisé pour parler du management, exprimé en termes généralement plus sirupeux. Mais, quand il s'agit de réaliser quelque chose dans le contexte de difficultés de l'économie et des marchés actuels, je ne doute pas que de nombreux managers s'y retrouvent. Pour influencer des comportements afin d'atteindre de la performance, le manager doit intervenir, et son propre comportement reste sa seule arme.

Donner cette place à son comportement signifie que les pensées, les valeurs et les intentions ne sont pas suffisantes. Devant les problèmes rencontrés, la plupart des managers revendiquent leurs bonnes intentions : ils voulaient seulement atteindre les objectifs, faire ce qui leur était demandé, sans problème particulier avec les personnes. Ils rêvent d'un monde professionnel où chacun ferait son travail normalement et où tout pourrait se dérouler calmement,

© Groupe Eyrolles

sans incompréhension ni dispute. Finalement, ils rêvent d'un monde où le management se ferait tout seul.

Parfois même, les managers, surtout les plus jeunes, pensent que leurs opinions, leur vision, voire leur idéologie concernant la personne et le travail collectif vont suffire à créer un management efficace. La première expérience de management, c'est souvent le moment de venir avec ses idées sur le travail collectif, ses critiques de tous les managers rencontrés jusque-là.

Tout cela est, peut-être, nécessaire, mais jamais suffisant. La seule chose qui compte vraiment, c'est ce qui se fait en matière de management. Mais encore faut-il savoir ce que l'on entend par là. Un manager disait un jour : « Cette personne-là, il faudrait que je la manage plus souvent. » Il indiquait par là que le management est un ensemble d'actions déterminées, conscientes et décidées de la part du manager. Il n'en est rien. Les comportements de management, c'est aussi quand le manager n'a pas l'impression de… faire du management. Comme pour des parents qui ne peuvent cesser de l'être, le manager est toujours dans son rôle. C'est donc une illusion d'imaginer pouvoir enlever l'uniforme pour souffler un peu.

## Le management demande du sérieux

Avant de donner un titre à cette section, une hésitation était possible entre « attention », « concentration », « effort ». Mais finalement, c'est le « sérieux » qui correspond sans doute le mieux à l'atti-

© Groupe Eyrolles

tude requise pour le management. Le terme a de savoureux petits relents de désuétude, il semble en tout cas démodé. Pourtant, c'est ce qu'une observation quotidienne du management laisse transparaître comme le plus urgent dans son exercice.

En parlant de leur relation avec un manager, les salariés mentionnent souvent cette bizarrerie technique difficilement explicable : comment est-il possible que mon manager réponde régulièrement sur son téléphone mobile quand il est avec moi alors qu'il est toujours sur messagerie vocale quand j'essaie de le joindre ?

Il n'existe plus une réunion de travail sans que les participants fassent simultanément des SMS, des réponses d'e-mails, voire des conversations en catimini sur leur téléphone portable. On n'a pas arrêté de montrer l'importance du travail en commun pour un management efficace, mais cela n'existe plus : chacun fait plusieurs choses à la fois. Les historiens de demain y verront peut-être une amélioration significative des compétences des salariés, capables maintenant d'être multitâches. J'y vois plutôt, au-delà d'un simple manque de respect, l'incapacité à se concentrer sur un sujet pour le traiter convenablement en honorant ainsi le travail effectué et l'objectif à réaliser. À moins que personne ne se fasse vraiment d'illusions sur l'importance de ce travail en commun… les réunions n'étant alors qu'un rite pour distraire (au sens pascalien du terme) un moment la vie de travail.

Alors que les entreprises ou les formateurs s'interrogent toujours sur les moyens de mieux enseigner le management pour aider les managers à l'assumer, il y a peut-être une nouvelle piste : leur enseigner tout simplement la politesse, c'est sans doute le moyen de les conduire à porter plus d'attention à ce qu'ils font. Mais ne nous faisons pas d'illusion, avoir suffisamment de sérieux pour prêter atten-

© Groupe Eyrolles

tion aux personnes et aux problèmes requiert de l'effort. On sortait autrefois machinalement une cigarette, on consulte aujourd'hui de la même manière son téléphone… Ne peut-on pas rêver que le premier réflexe du manager soit de considérer la situation ?

## Le management n'a pas de modèle idéal

On a suffisamment affirmé que ce modèle idéal n'existe pas. À considérer les managers qui vous ont marqué, il est vraisemblable qu'ils étaient très différents les uns des autres. Mais il est temps de s'interroger sur les raisons pour lesquelles on aimerait trouver le management idéal qui résoudrait pour nous le problème lancinant de la performance collective.

La première raison, c'est que le management est difficile, souvent douloureux : il est donc naturel de chercher le remède et d'espérer que l'expérience d'autres personnes, des chercheurs, voire d'une autre manière de faire du business proposera une clé définitive.

La deuxième raison, c'est que le management est souvent déconnecté du business. Les théories actuelles font de la stratégie et de l'exécution les deux clés de la vie des affaires, séparant ainsi la tête et les jambes en quelque sorte, les idées et leur mise en œuvre, les choses importantes et l'intendance. Il ne faut pas s'étonner de voir tant de comités de direction ou de dirigeants considérer que le management n'est pas pour eux mais pour les échelons inférieurs de la hiérarchie. S'il n'est pas considéré comme le cœur du business,

© Groupe Eyrolles

il est donc naturel de chercher les bonnes et rapides manières de s'en acquitter.

La troisième raison, sans doute la plus importante, c'est d'avoir fait du management une discipline particulière, quelque chose de spécial, un champ particulier, comme si les premiers travaux du début du siècle dernier sur la vie des entreprises avaient ouvert la voie d'un nouveau compartiment original des sciences sociales. Pourtant, le management est une activité humaine comme les autres. Ceux qui y sont impliqués n'ont rien de particulier, ils ont affaire aux mêmes personnes que dans le sport, la famille ou la vie de la cité. Comme dans tous ces domaines, le management requiert de ceux qui en sont partie prenante qu'ils clarifient leur rôle et leur engagement personnel dans la mission. Il exige également de la personne qu'elle reconstitue un minimum d'unité dans son mode d'existence, parce que c'est tout autant un leurre de faire du management un compartiment séparé de son existence.

## Le management est un problème de direction générale

Quand on parle de management de proximité à un comité de direction, ses membres considèrent que cela ne les concerne pas personnellement : ce n'est qu'une préoccupation pour les niveaux intermédiaires, les managers de terrain. On fait souvent de grands programmes de formation pour l'ensemble des managers, basés sur une fine analyse de l'importance du management pour réussir

© Groupe Eyrolles

le changement ou l'accomplissement de la stratégie. Ils échouent tout aussi souvent parce qu'il est impossible d'impliquer le comité de direction dans le programme. Ils n'envisagent même pas d'être formés ou alors certainement pas dans le même cadre pédagogique que les managers d'en bas.

Dans ma pratique d'intervenant en entreprise sur le thème du management, il me paraît pédagogiquement et éthiquement indispensable de pouvoir tenir le même discours et développer les mêmes pratiques, quel que soit le niveau hiérarchique des managers. Cela n'est pas toujours compris et encore moins admis.

Si les dirigeants ne s'estiment pas vraiment partie prenante du management, c'est qu'ils considèrent appartenir à une caste au sein de laquelle les problèmes semblent se régler tout seuls sans qu'ils aient vraiment à organiser, contrôler, sanctionner. Il me semble d'ailleurs que les dirigeants qui comprennent le mieux leur engagement, nécessaire dans le management, sont ceux issus de secteurs d'activité très opérationnels, où les dirigeants viennent du terrain, ont exercé eux-mêmes ces missions de management de manière très concrète.

Mais l'engagement des dirigeants dans le management n'est pas qu'une affaire de conviction ou de pratique personnelle. Il est aussi de leur responsabilité de développer les politiques qui permettent de s'assurer que la mission de management sera efficacement assumée. Dans la société actuelle, dans l'entreprise comme ailleurs, il n'est pas facile d'avoir des personnes qui développent la conviction, la compétence et l'envie d'assumer la mission de management. Ce devrait être un objectif majeur des directions générales que de travailler à rendre attractive, efficace et heureuse la pratique du management. Il en va de l'efficacité de l'entreprise.

© Groupe Eyrolles

# Le début de la solution des problèmes de management, c'est le manager

On prête à Mao Tsé-toung le propos suivant : « Même une longue marche a besoin d'un premier pas. » On mesure la portée historique de la citation, mais elle est finalement assez sage et s'applique bien à toute action de changement, au niveau individuel ou collectif.

On peut formaliser de la manière la plus sophistiquée les problèmes de management : transversalité, équilibre entre coopération et compétition, développement de la fiabilité de l'exécution, assurer les synergies dans le cadre d'une fusion, etc. Mais, dans tous les cas, le début de la solution, c'est toujours l'action du (des) manager(s). Le processus enclenchera une dynamique vertueuse si les managers commencent de faire ce qui est nécessaire. Ce principe a deux corollaires.

Premièrement, si c'est au manager d'assumer le début de la résolution de problèmes de management, cela ne signifie pas que tout le process de la résolution repose sur ses épaules. Il y a actuellement une tendance à exiger de plus en plus des managers. On leur demande de s'impliquer dans les principales politiques de gestion des ressources humaines, on leur demande de réaliser leurs objectifs tout en développant leurs collaborateurs, d'être en quelque sorte des personnes parfaites. Et quand on critique les entreprises pour la souffrance, le harcèlement et toutes les turpitudes dont on charge l'entreprise et les situations de travail, le management est toujours critiqué en premier.

© Groupe Eyrolles

Deuxièmement, ces premières actions ne relèvent pas, de sa part, que de la froide et rationnelle analyse de la situation ou d'une stratégie finement préparée. Les premières actions relèvent surtout de son engagement. Il est toujours utile d'avoir préparé des scénarios de crise pour habituer les managers à réagir à l'inattendu. Mais la forte implication des managers dans les politiques de l'entreprise est encore plus importante. Il n'est pas suffisant de considérer que les managers ne sont que des grognards d'Empire qui râlent mais continuent d'avancer : plutôt que de simplement vouloir les former, il est nécessaire de les intégrer plus avant dans les politiques menées afin qu'ils sachent et veuillent faire le premier pas nécessaire.

## Le management, c'est surtout… de l'exemplarité

Dernier tribut, le plus banal, le plus difficile, celui qui pourrait résumer tous les autres. On ose à peine le mentionner. Il est l'évidence même que, décidément, il n'y a pas beaucoup de nouveauté dans le royaume du management.

L'exemplarité ressortit à un phénomène classique, celui du désir mimétique : on a envie de ce dont l'autre a envie. Si l'on a la chance d'avoir rencontré des modes de management assez efficaces (la perfection n'est pas de ce monde) avec des managers qui semblaient y prendre un certain plaisir, cela peut donner envie. Mais, si on a eu la malchance de ne jamais rencontrer que des situations où ce management était non seulement mal assumé, mais apparaissait

© Groupe Eyrolles

comme le pensum absolu, il y a peu de chances que cela séduise beaucoup de postulants.

Cette question d'exemplarité n'est pas liée seulement à ce que l'on pourrait isoler comme des comportements et attitudes de management, des manières de prendre des décisions, de faire un entretien ou de résoudre un conflit. L'exemplarité est plus large que cela, elle tient compte de l'ensemble des attitudes, des modes de réaction, voire de vie des personnes qui assument le management. On ne devrait jamais oublier que les modèles ne savent pas qu'ils le sont, ils ne perçoivent pas pourquoi ils le sont et encore moins les conséquences de l'être.

La question de l'exemplarité est également la plus délicate parce qu'elle engage chacun. On ne peut pas dire simplement que ce n'est que l'affaire des managers d'en haut : tout le monde est concerné, est un potentiel modèle ou contre-modèle. Finalement, la notion d'exemplarité n'est pas qu'une vieille prescription morale, c'est l'illustration même du fait que, dans une institution, tout le monde est responsable du management.

© Groupe Eyrolles

# Résultats du quizz

| | OUI | NON | CELA DÉPEND |
|---|---|---|---|
| 1 | X | | |
| 2 | | | X |
| 3 | | X | |
| 4 | X | | |
| 5 | | X | |
| 6 | X | | |
| 7 | X | | |
| 8 | X | | |
| 9 | | X | |
| 10 | | | X |
| 11 | | | X |
| 12 | X | | |
| 13 | | X | |
| 14 | | X | |
| 15 | | | X |
| 16 | X | | |
| 17 | | X | |
| 18 | | | X |
| 19 | X | | |
| 20 | X | | |
| 21 | | X | |
| 22 | X | | |
| 23 | X | | |
| 24 | X | | |
| 25 | X | | |
| 26 | | X | |
| 27 | X | | |
| 28 | | X | |
| 29 | X | | |
| 30 | X | | |
| 31 | | X | |
| 32 | X | | |
| 33 | X | | |
| 34 | | X | |
| 35 | X | | |
| 36 | | | X |
| 37 | X | | |
| 38 | | | X |
| 39 | X | | |
| 40 | | X | |

© Groupe Eyrolles

# Notes

© Groupe Eyrolles

# Notes

© Groupe Eyrolles

Conception et mise en pages : Ici & ailleurs

Achevé d'imprimer :

Dépôt légal : octobre 2008
N° éditeur : 0000
N° d'imprimeur : 0000

*Imprimé en France*

# Le management

Dans la complexité des organisations, rendre performante une action collective requiert des compétences difficiles à maîtriser.

Les effets d'un bon management ne se font pas sentir immédiatement et l'on a du mal à distinguer la chaîne complexe des causes. La seule chose dont on soit certain, c'est que tout est encore pire quand il n'y a pas de management ou quand on ne s'en occupe pas !

L'auteur croque, à travers dix chroniques savoureuses, les problématiques nées de cette réflexion.

Un autodiagnostic permet à chacun de s'auto-évaluer.

**MAURICE THÉVENET** est professeur au CNAM et à l'Essec Business School. Il intervient dans le domaine du développement de management comme conseil ou conférencier. Il a été le cofondateur d'Holodis, société de conseil dans le domaine de la gestion des personnes. Il est également membre du Cercle de l'Entreprise et de la commission Repères des EDC.

barbary-courte.com